

Ulla Rautakoski

TILITOIMISTO LYCKATILI, LIKETOIMINTASUUNNITELMA

Opinnäytetyö

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Tradenomikoulutus

Kevät 2006



Kajaanin
ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ
TIIVISTELMÄ

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Ulla Rautakoski	
Työn nimi Tilitoimisto Lyckatili, liiketoimintasuunnitelma	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot Taloushallinto	Ohjaaja(t) Pekka Tervonen
	Toimeksiantaja
Aika Kevät 2006	Sivumäärä ja liitteet 41+10
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä liiketoimintasuunnitelma perustettavalle tilitoimistolle. Liiketoimintasuunnitelmassa tarkasteltiin laajemmin yritysmuodon valintaa ja julkisen rahoituksen lähteitä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää yritysmuoto, joka saa rahoitusta.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmä oli kirjoituspöytä tutkimus. Kirjoituspöytä tutkimuksella tarkoitetaan kirjallista työtä, joka pohjautuu pääsääntöisesti erilaisiin lähteisiin.</p> <p>Opinnäytetyön teoria kostuu liiketoimintasuunnitelman laatimisesta, yritys rahoituksen lähteistä sekä mihin käyttötarkoituksiin julkista rahoitusta on mahdollista saada.</p> <p>Yritysmuoto ei vaikuttanut rahoituksen saantiin. Yritysmuodoksi valittiin toiminimi, joka on yksinkertaisin yritysmuoto</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Liiketoimintasuunnitelma, yritysrahoitus, julkinen rahoitus
Säilytyspaikka	<input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Ulla Rautakoski	
Title Lyckatili - Business Plan for an Accounting Firm	
Optional Professional Studies Accounting	Instructor(s) Pekka Tervonen
	Commissioned by
Date Spring 2006	Total Number of Pages and Appendices 41+10
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this final year project was to make a business plan for an accounting firm which will be established. The business plan includes a broad choice of company forms and sources of public funding. The purpose of this final year project was to find a company form which is entitled to public funding.</p> <p>The research method used in the work was desk research meaning that the work is based on different types of source material.</p> <p>The theory part of this final year project consists of drafting a business plan, sources of financing and where it is possible to get public financing.</p> <p>According to the results the company form does not affect the financing system. Registered commercial name was chosen as the company form being the simplest type of company form to establish.</p>	
Language of Thesis Finnish	
Keywords	Business plan, financing system, public funding
Deposited at	<input type="checkbox"/> Kaktus Database at University of Applied Sciences Library <input type="checkbox"/> Library of University of Applied Sciences

SISÄLLYS

1. JOHDANTO.....	1
2. YRITYKSEN SUUNNITTELUPROSESSI.....	3
2.1 Yritysmuodon valinta.....	5
2.1.1 Toiminimi.....	6
2.1.2 Henkilöyhtiöt.....	7
2.1.3 Osakeyhtiö	9
2.1.4 Osuuskunta	10
3. YRITYKSEN SUUNNITTELU	13
3.1 Yrityksen toimintaympäristö	14
3.2 Toiminta-ajatus	15
3.2.1 Liikeidea	16
3.3 Yrityksen visio	17
3.4 SWOT -analyysi.....	18
4. YRITYKSEN RAHOITUS.....	20
4.1 Pääoman tarve	22
4.2 Rahoitusmuodot.....	23
4.2.1 Finnvera Oyj:n rahoitus	24
4.2.3 Pankkilaitosten rahoitukset.....	27
4.2.4 Vakuutusyhtiöiden rahoitukset	28
4.3 Kannattavuus ja budjetointi.....	28
5. TUTKIMUSMENETELMÄ.....	31
6. TILITOIMISTO LYCKATILI	33
7. POHDINTA.....	37
LÄHTEET	39
LIITTEET	

1. JOHDANTO

Taloushallinnonala jakaantuu kahteen pääryhmään: tilitoimistoihin, joita nimitetään myös kirjanpitotoimistoiksi, sekä tilintarkastustoimistoihin. Taloushallinto on vanha ja vakiintunut toimiala, joka aiemmin on keskittynyt pääasiassa lakisääteisten tehtävien hoitoon. Viime vuosina ala on lähtenyt kehittymään nopeasti, palvelut ovat monipuolistuneet ja muuttuneet yhä enemmän asiakasyritysten liikkeenjohtoa tukeviksi neuvontapalveluiksi.

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia liiketoimintasuunnitelma perustettavalle tilitoimistolle. Teoriaosassa ei tarkasteltu kaikkia liiketoimintasuunnitelman osia, vaan keskityttiin yritysmuodon valinnan ja rahoituksen näkökulmaan.

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmä oli kirjoituspöytä tutkimus. Kirjoituspöytä tutkimuksella tarkoitetaan kirjallista työtä, joka pohjautuu pääsääntöisesti erilaisiin lähteisiin ja jonka tavoitteena on selvittää jotakin koulutusala syventävää asiaa. Siinä selvitetään eri lähteiden avulla johdannossa esitettyä kysymystä tai ongelmaa.

Tutkimusongelmana oli selvittää yritysmuoto, joka saa rahoitusta ja rahoituksen hankkiminen yleensä yritystä perustettaessa. Rahoituksen saamista selvitettiin useammista julkisista rahoituslaitoksista.

Opinnäytetyössä tehtiin liiketoimintasuunnitelma tilitoimisto yritykselle, jonka pohjalta mietittiin yritysmuodon valintaa ja rahoitustarpeita. Yritysmuoto ei vaikuttanut rahoituksen saantiin. Yritysmuodoksi valittiin toiminimi, joka on yksinkertaisin yritysmuoto.

2. YRITYKSEN SUUNNITTELUPROSESSI

Mikä saa ihmisen ryhtymään yrittäjäksi ja jättämään mahdollisesti hyvän ja turvallisen työpaikan toisen palveluksessa? Henkilöstä riippuen yrittäjäksi ryhtymisen motiivit saattavat olla hyvinkin erilaisia. Joku haluaa enemmän itsenäisyyttä ja riippumattomuutta, joku toinen taas ei pysty toteuttamaan riittävästi itseään ja omia ideoitaan nykyisessä työpaikassaan. Joku kolmas haluaa ansaita enemmän ja hankkia näin paremman toimeentulon itselleen. (Holopainen & Levonen 2001, 15.)

Jotta yrittäjäksi voisi ryhtyä, niin tulisi miettiä asioita kuten, mitä yrittäjyys vaatii. Yrittäjäksi ei ryhdytä harkitsemalla huolella sen haittoja ja hyötyjä. Asiasta on hyvä keskustella jonkun ammattilaisen kanssa ja TE-keskusten neuvojilla on erityistä alan asiantuntemusta. Yrityksen perustaminen vaatii paljon selvittelyä. Yrittäjä tarvitsee yritysideoita, rahoitusta, tietoa yritysmuodoista, verotuksesta, työnantajan velvollisuuksista ja vakuutuksista. Tulevan yrittäjän tulisi kysellä itseltään ainakin seuraavia seikkoja: mitä osaamista tarvitaan liiketoiminnassa, mitä henkilökohtaisia ominaisuuksia tarvitaan, mitkä ovat vahvuudet ja heikkoudet, mitä yrittäjyys vaatii, mitkä ovat henkilökohtaiset tavoitteet ja mitä on valmis sijoittamaan yritykseen. (Linnainmaa 2001, 104.)

Yrittäjäksi aikovan tulee osata epäonnistua ja hänen tulee suunnata katseensa aina tulevaan. Vahvalla ammattitaidolla, hyvällä markkinointitaidolla, riittävällä uteliaisuudella, pitkällä pinnalla ja yrittäjähenkisyydellä pärjää tässä maailmassa pitkälle. Ihminen, jolla on hyvä itsetunto, tuntee sisäistä turvallisuutta. Turvallisuus syntyy luottamuksesta, avoimuudesta, hyväksynnästä, tuen antamisesta ja sitoutumisesta ryhmään. Mitä enemmän ihminen itseään tuntee ja tunnistaa omia tunteitaan, sitä miellyttävämmäksi hän olonsa tuntee. Ihminen ottaa vastuun omasta toiminnastaan, eikä jättäydy liiaksi tunteidensa tai toisten ohjauksen varaan. Ihminen jolla on terve itsetunto, ei ole liiaksi riippuvainen toisten mielipiteistä tai arvioinneista. Riskienhallinnan merkitys korostuu pienissä yrityksissä. Pieni yritys on usein riippuvainen yhdestä tuotteesta ja siksi sen riskinkantokyky on heikko. Toiminnan onkin oltava pienissä yrityksissä erityisen laadukasta. (Selinheimo 1994, 8-9.)

Toiminnan suunnittelu on väline, jolla pyritään vähentämään tulevaisuuteen liittyvää epävarmuutta. Suunnittelun kautta pyritään saamaan jatkuvuutta ja järkevyyttä yritystoimintaan. Yrityssuunnittelu on todellinen työväline. Suunnittelulla saavutetaan hallitseva ote yrityksestä siten, että yritys pystyy hyödyntämään toimintamahdollisuutensa ja osaa vastata ulkoisiin, että sisäisiin haasteisiinsa tulosta tuottavalla tavalla.

Liiketoiminnan suunnitteluprosessia voidaan kuvata monella tapaa. Suunnitteluprosessi alkaa yleensä lähtökohta-analyyseillä, joilla kartoitetaan yrityksen ja sen ympäristön nykytila. Analyysivaihetta seuraa strategiavalinta ja tavoitteiden asettaminen. Ne ohjaavat suunnitteluprosessin seuraavaa vaihetta, toimintasuunnitelman laatimista. Toimintasuunnitelmat kuvaavat, kuinka yrityksen johdon asettamat tavoitteet toteutetaan. Tavoitteiden asettamisen ja toimintasuunnitelman laatimisen jälkeen seuraa tehtyjen suunnitelmien toteutus, töiden tekeminen. Prosessin viimeinen vaihe on toteutuksen seuranta. Tämä vaihe on päättymätön eli ”ikuisesti kiertävä”. (Rope 2002, 90.)

2.1 Yritysmuodon valinta

Yritysmuodon valintaan vaikuttavat monet eri tekijät. Keskeisimpinä näistä voidaan kuitenkin pitää yrittäjän henkilökohtaiseen päätöksentekoon, vastuuseen ja verotukseen liittyviä kysymyksiä. Mitään valmista, ehdottoman oikeaa patenttiratkaisua ei ole kuitenkaan olemassa, vaan kussakin tapauksessa on erikseen tutkittava, mikä on sopivin ja tarkoituksenmukaisin yritysmuoto uudelle yritykselle. Valintaan vaikuttavista tekijöistä voidaan mainita muun muassa. (Holopainen & Levonen 2001, 176.):

- perustajien lukumäärä
- pääomien tarve
- vastuun ja päätöksenteon jakautuminen yrityksessä
- toiminnan joustavuus
- yrityksen jatkuvuus ja laajenemismahdollisuudet
- rahoittajien suhtautuminen
- voitonjako ja tappioiden kattaminen
- yrityksen verottaminen

Yritysmuodolla ei ole vaikutusta arvonlisäveron määrään. Välittömässä verotuksessa sen sijaan eri yritysmuotojen välillä on eroja. Verorasitusta vertailtaessa tulee tällöin ottaa huomioon sekä yrityksen verot että omistajayrittäjälle yrittäjätulosta määrättävät verot. Verotus ei missään yritysmuodossa ole kahdenkertainen toisin sanoen samasta voitosta ei veroteta sekä yritystä että omistajayrittäjää hänen nostaessaan tuon voiton. (Verohallinto 2002, 10.)

Yrittäjä maksaa tulonsa perusteella veroa valtiolle, kunnalle ja kirkolle. Kirkkoon kuulumaton henkilö ei maksa kirkollisveroa. Lisäksi luonnolliset henkilöt maksavat sairausvakuutusmaksua. Valtionvero on progressiivinen eli kohoava, jolloin veroprosentti nousee tulon noustessa. Kunnallis- ja kirkollisvero ovat suhteellisia veroja, joissa veroprosentti ei riipu tulon suuruudesta. Vero pääomatulosta on aina 28 %. Osakeyhtiö maksaa kiinteää 26 %:n yhteisöveroa, joka tilitetään valtiolle, kunnille ja seurakunnille. (Verohallinto 2002, 10.)

2.1.1 Toiminimi

Yksinkertaisin tapa aloittaa yritystoiminta on toimia yksityisenä elinkeinonharjoittajana. Yksityinen toiminimi ei ole erillinen oikeus henkilö. Päätöksenteko ja vastuu toiminimen asioissa kuuluvat yrittäjälle itselleen. Elinkeinonharjoittaja omistaa henkilökohtaisesti liikkeeseensä tai ammattiinsa kuuluvan omaisuuden. Vero- ja kirjanpitolainsäädäntö edellyttävät kuitenkin, että yksityisliikkeen varat ja velat pidetään erillään yrittäjän yksityisistä varoista ja veloista. (Kuosmanen 2005, 6.)

Yksityinen omistaja/yrittäjä tekee kaikki yritystä koskevat päätökset itsenäisesti. Itsenäisyys ja yrittäjän päätäntävalta onkin eräs yksityisliikettä vahvimmin kuvaavista määritelmistä. Toisaalta yrittäjä kantaa myös yritystoiminnan riskin täysin itse. Yrittäjä on vastuussa yrityksen sitoumuksista koko henkilökohtaisella omaisuudellaan. Siitä huolimatta yrityksen talous tulisi pitää selkeästi erillään omistajan taloudesta. Yrityksellä tulisi olla omat tulot ja omat menot, ja niitä varten oma pankkitili. (Lojander & Suonpää 2004, 34.)

Yritys voi palkata työntekijöitä aivan kuten muutkin yritykset. Toiminimi soveltuu myös tilanteisiin, jossa aviopuolisot työskentelevät yhdessä toisen puolison yrityksessä. Usein sivutoiminen yrittäminen kannattaa aloittaa toiminimellä. Yritystoiminnan aloittaminen on nopeaa ja yksinkertaista. (Kuosmanen 2005, 6.)

Sen sijaan käytännössä lähes kaikkien elinkeinonharjoittajien on toimintaa aloittaessaan ilmoittauduttava kaupparekisteriin. Perustamisilmoituksella ilmoittaudutaan samanaikaisesti myös verohallinnon asiakkaaksi. Yksityisen elinkeinonharjoittajan tiedot on ilmoitettava kaupparekisteriin, jos

- elinkeino, jota ryhdytään harjoittamaan, on elinkeinolaissa tarkoitettua luvan tai ilmoituksenvaraista toimintaa, tai
- elinkeinonharjoittajalla on palveluksessaan perheen ulkopuolinen työntekijä toisin sanoen muu kuin aviopuoliso tai alaikäinen lapsi, tai
- elinkeinonharjoittajalla on toimintaa varten pysyvä toimipaikka kuten konttori tai liikehuoneisto tai myyntipaikka.

Kaupparekisteri-ilmoitusta ei vaadita maatilatalouden eikä kalastuksen harjoittajilta. Myös yrityksen toiminimen rekisteröinti ja suojaaminen tapahtuu samalla kaupparekisteriin tehtävällä perustamisilmoituksella. Yritysmuodon tunnuksena yksityisen elinkeinonharjoittajan nimessä voi esiintyä kirjainyhdistelmä Tmi. Tunnus ei ole nimessä pakollinen. (Verohallinto 2002, 11.)

Elinkeinotoiminnan tulo jaetaan pääoma- ja ansiotuloksi. Tulo katsotaan pääomatuloksi siihen määrään saakka, joka vastaa elinkeinotoimintaan kuluneelle nettovarallisuudelle laskettua 18 %:n vuotuista tuottoa. Nettovarallisuus saadaan vähentämällä yrityksen veronalaisista varoista sen velat. Nettovarallisuuteen lisätään 30 % maksettujen palkkojen määrästä.

Toiminimi soveltuu yhtiömuodoksi silloin, kun yritystoimintaa halutaan harjoittaa perhepiirissä. Toiminimen tapauksessa yksi henkilö vastaa toiminnasta ja hänen työpanoksensa on ratkaiseva.

2.1.2 Henkilöyhtiöt

Henkilöyhtiöillä tarkoitetaan avointa yhtiötä tai kommandiittiyhtiötä. Henkilöyhtiön osakkaana on yleensä luonnollisia henkilöitä, mutta myös toinen oikeushenkilö kuten osakeyhtiö voi olla osakkaana. Kukin henkilöyhtiön jäsen sijoittaa yhtiöön panoksena joko rahaa, rahan arvoista omaisuutta tai muun panoksen esimerkiksi työpanoksen. (Kuosmanen 2005, 6.)

Avoin yhtiö syntyy kun kaksi tai useampi henkilö sopivat sen perustamisesta kirjoittamalla yhtiösopimuksen. Yhtiömiehet ovat tasavertaisia kaikissa yhtiön toimissa. He toimivat kuin yksityiset elinkeinonharjoittajat, mutta yhteiseen lukuun. (Kuosmanen 2005, 6.)

Avoimen yhtiön on aina tehtävä kaupparekisteriin ilmoitus ennen elinkeinotoiminnan aloittamista. Yhtiösopimuksessa tulee mainita seuraavat kaupparekisterilain mukaan rekisteröitävät seikat:

- yhtiön toiminimi, kotipaikka ja toimiala
- kaikkien yhtiömiesten henkilötiedot: nimi, henkilötunnus, kansalaisuus ja osoite
- kuka tai ketkä yhtiömiehistä kirjoittavat yhtiön toiminimen
- mahdollisen toimitusjohtajan nimi, henkilötunnus, kansalaisuus ja osoite.

Yhtiösopimus tulee päivätä ja sen allekirjoittavat kaikki yhtiömiehet. Avoimen yhtiön toiminimessä tulee olla sanat ”avoin yhtiö”, ellei yhtiömuoto muutoin ilmene toiminimestä. (Verohallinto 2002, 12.)

Kommandiittiyhtiö eroaa avoimesta yhtiöstä siten, että siinä on yhden tai useamman vastuunalaisen yhtiömiehen lisäksi ainakin yksi äänetön yhtiömies. Vastuunalainen yhtiömies on oikeutettu hoitamaan yhtiön asioita samoin kuin yhtiömies avoimessa yhtiössä. Äänettömällä yhtiömiehellä ei ole oikeutta osallistua yhtiötä koskevaan päätöksentekoon eikä myöskään vastuuta yhtiön velvoitteista. Hän sijoittaa yhtiöön vain rahapanoksen ja saa sille vuosittain määrätyn koron, mikäli voittoa syntyy. Yhtiösopimuksessa on määritelty äänettömän yhtiömiehen asema. (Kuosmanen 2005, 6.)

Kommandiittiyhtiön yhtiösopimuksessa on syytä mainita äänettömien yhtiömiesten panosten suuruus ja se miten äänettömän yhtiömiehen voitto-osuus laskeaan. Muilta osin viitataan edellä esitettyyn avoimen yhtiön yhtiösopimuksen sisältöön. Myös kommandiittiyhtiö on ilmoitettava kaupparekisteriin. Kommandiittiyhtiön nimestä tulee käydä ilmi yhtiömuoto, joko lyhennelmänä tai lyhentämättömänä. (Verohallinto 2002, 12.)

Henkilöyhtiöissä yhtiön vastuunalaiset tai vastuunalainen yhtiömies edustavat, tekevät päätökset ja myös vastaavat yhtiön sitoumuksista ja veloista yhdessä henkilökohtaisesti. Henkilökohtainen vastuu vaatii yhtiömiehiltä hyvää keskinäistä luottamusta. Rahaa yhtiömiehet nostavat normaalisti yksityisottoina, kuten toiminimessäkin. Yhtiömiehille voidaan maksaa myös palkkaa. Palkat ovat yhtiömiehille verotettavaa tuloa ja yhtiölle verotuksessa vähennyskelpoista menoa. Palkasta maksettavan sotumaksun johdosta palkanmaksaminen yhtiömiehelle yleensä ei kuitenkaan kannata. Henkilöyhtiöihin yhtiömiesten pitää valita vähintään yksi varsinainen ja yksi varatilintarkastaja. (Kuosmanen 2005, 6.)

Yhtiön tulo jaetaan osakkaille verotettavaksi. Osakkaan saama tulo-osuus jaetaan hänen pääoma- ja ansiotulokseen. Koska avoimen tai kommandiittiyhtiön verotuksellinen kohtelu saattaa varsinkin alkuvaiheessa olla epävarma, olisi yhtiön perustajien hyvä ennen liiketoiminnan aloittamista käydä paikallisessa verotoimistossa keskustelemassa asiasta.

Henkilöyhtiöt (avoin ja kommandiittiyhtiö) soveltuvat yritysmuodoksi pieniin ja keskisuuriin yrityksiin, joissa on vähän osakkaita ja joiden toimintaan ei liity suurta tappionvaraa. Henkilöyhtiöt voivat toimia kaikilla elinkeinotoiminnan osalualueilla; tilastotietojen mukaan painopiste on palvelualoilla, erityisesti tukku- ja vähittäiskaupassa, ravintola-alalla sekä yhteiskunnallisissa ja henkilökohtaisissa palveluissa. Myös rakennus-toiminnassa ja teollisuudessa henkilöyhtiön käyttö yritysmuotona on merkittävää.

2.1.3 Osakeyhtiö

Osakeyhtiön perustamiseen vaaditaan vähintään yksi henkilö tai yhteisö. Yksityisessä osakeyhtiössä osakepääoma on oltava vähintään 8 000 euroa. Osakepääoma jaetaan osakkeisiin, jotka tuottavat omistajilleen äänioikeuden yhtiökokouksessa, joka on yhtiön ylin päättävä elin. Äänimäärä riippuu osakkaan omistamien osakkeiden määrästä. Yhtiökokous valitsee hallituksen, joka valitsee yleensä toimitusjohtajan vastaamaan yhtiön juoksevasta käytännön hallinnosta. Käytännössä 51 % omistuksella päätetään yhtiön toiminnasta. (Kuosmanen 2005, 7.)

Osakeyhtiötä perustettaessa noudatetaan osakeyhtiölain (734/1978) säännöksiä. Perustajina voi olla yksi tai useampia luonnollisia tai juridisia henkilöitä. Osakkaat eivät ole henkilökohtaisessa vastuussa yhtiön sitoumuksista. Perustamisen vaiheisiin kuuluvat mm.

- perustamiskirjan laatiminen
- yhtiöjärjestysehdotuksen laatiminen
- osakkeiden merkintä
- perustamiskokouksen pitäminen

- yhtiöjärjestyksen hyväksyminen
- osakepääoman maksaminen
- yhtiön ilmoittaminen kaupparekisteriin
- yhtiön merkitseminen kaupparekisteriin.

Osakeyhtiö tulee ilmoittaa kaupparekisteriin 6 kuukauden kuluessa perustamis-
kirjan allekirjoittamisesta. Tällöin osakepääoman tulee olla täysin maksettu. Osa-
keyhtiö syntyy kaupparekisteriin merkitsemisellä. Jos osakeyhtiötä ei ole merkitty
kaupparekisteriin ennen tilikauden päättymistä, sitä käsitellään verotuksessa
elinkeinoyhtymänä. (Verohallinto 2002, 12.)

Osakkaiden vastuu rajoittuu heidän yhtiön osakkeisiin sijoittamaan rahamäärään.
Osakeyhtiön hallituksen jäsenet ja toimitusjohtaja voivat joutua vastaamaan te-
kemistään laittomista päätöksistä ja laiminlyönneistään. Osakas voi nostaa yri-
tyksestä rahaa, joko palkkana tai osinkotulona. Osinkoa yhtiö voi jakaa vasta
ensimmäisen voitollisen tilinpäätöksen jälkeen. Osinkoa jaetaan osakkeiden
omistussuhteessa. (Kuosmanen 2005, 7.)

Osakeyhtiö on yleisin Suomessa käytetyistä yritysmuodoista. Osakeyhtiö käyte-
tään kaikentyyppisessä yritystoiminnassa yhdenyhtiöstä (yhden osakkeenomis-
tajan yhtiö) perhe- ja sukuyhtiöihin ja edelleen monitoimialaisiin suuryhtiöihin,
joilla saattaa olla kymmeniätuhansia osakkeenomistajia. Osakeyhtiömuotoa käy-
tetään laajasti myös julkisen vallan harjoittamassa elinkeinotoiminnassa, erityi-
sesti valtionyhtiöissä. Osakeyhtiö on myös tyypillinen konserniyhtiön (tytäryhtiön)
muoto silloin, kun määräämisvalta halutaan keskittää ja säilyttää yhdellä ja sa-
malla taholla (emoyhtiöllä).

2.1.4 Osuuskunta

Osuuskuntana pidetään osuuskuntalain (1488/2001) mukaan yhteisöä, jonka
jäsenmäärä ja pääoma ovat edeltäkäsikin määräämättömät. Osuuskunnan tarkoi-
tuksena on lain mukaan jäsentensä taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi
harjoittaa taloudellista toimintaa siten, että jäsenet osallistuvat siihen käyttämällä
hyväkseen yhteisön palveluksia. Osuuskunnan perustajia tulee olla vähintään

kolme. Osuuskunta on merkittävä kaupparekisteriin. Ilmoitus kaupparekisteriin on tehtävä 6 kuukauden kuluessa perustamiskirjan allekirjoituksesta. (Verohallinto 2002, 12.)

Osuuskuntien suosio pk-yrittämisen muotona on voimakkaasti kasvanut viimeisen vuosikymmenen aikana ja vuoden 2002 alusta voimaan astuneen uuden osuuskuntalain myötä lukumäärän odotetaan edelleen lisääntyvän. Osuuskunnat madaltavat yrittämisen riskiä tarjoamalla rajoitettua taloudellista vastuuta, demokraattisuutta ja erilaisia yhteistyön mahdollisuuksia. Alle 15%:a osuuskunnasta omistava jäsen toimii osuuskunnassa palkansaajana ja on näin ollen työttömyyden sattuessa oikeutettu myös työttömyysturvaan. (Ensimetri 2004)

Jäsenten suorittamat, kaikille samansuuruiset osuusmaksut muodostavat osuuspääoman. Jäsenet vastaavat osuuskunnan sitoumuksista vain sijoittamallaan pääomalla, ellei säännöissä ole erikseen muuta mainittu. (Generaattori 2005.)

Osuuskunnan nettovarat ja ylijäämä kuuluvat osuuskunnalle. Osuuskunnan tarkoituksena ei ole hankkia voittoa jäsenilleen. Nettovarat voidaan jakaa jäsenille ainoastaan silloin kun osuuskunta puretaan. Osuuskunnan säännöissä voidaan kuitenkin määrätä, että osuuskunnan ylijäämästä (voitosta) jaetaan osa ylijäämän palautuksena tai jälkitilinä jäsenille (osuuskuntalaki 35,1 §). Jos säännöissä ei ole määräystä siitä, millä perusteella ylijäämän jako jäsenille tapahtuu, jako on suoritettava sen mukaan kuin kukin jäsen on käyttänyt hyväkseen osuuskunnan palveluksia (osuuskuntalaki 35,2 §). (Verohallinto 1998.)

Varsinainen osuuskunnan kokous on pidettävä 6 kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä. Varsinainen osuuskunnan kokous päättää ylijäämän käyttämisestä, mikäli päätöksen tekeminen siitä osuuskuntalain 35 §:n mukaan saattaa tulla kysymykseen. (Verohallinto 1998.)

Jäsen voi saada osuuskunnan toimiessa taloudellista hyötyä seuraavilla tavoilla:

- Osuuspääoman, sijoitusosuuden tai lisäosuuspääoman korkona
- Ylijäämän palautuksena tai jälkitilinä
- Tavaroiden ja palveluiden korvauksena
- Palkkana tai muina luontoisetuina

- Osuusmaksun palautuksena osuusmaksua alennettaessa.

Osuuskuntaa verotetaan erillisenä verovelvollisena yhteisöä koskevien säännösten mukaan, jos se on merkitty kaupparekisteriin ennen tilikauden päättymistä. Rekisteröimätöntä osuuskuntaa verotetaan kuin yhtymää. (Verohallinto 1998.)

Osuuskunta on paras yritysmuoto niille, joiden toiminta lähtee ihmisten yhteistyöstä eikä esimerkiksi pääoman perustuvasta toiminnasta. Osuuskunnan tavoite ei ole voitto, vaan jäsenten talouden ja elinkeinon tukeminen.

3. YRITYKSEN SUUNNITTELU

Liiketoimintasuunnitelma on hyvä apu suunniteltaessa yritystä. Business plan/liiketoimintasuunnitelma -ajattelu juontaa juurensa Yhdysvalloista, jossa se syntyi sikäläisen rakennemuutoksen seurauksena. Yritykset tarvitsivat rahaa eikä niillä ollut vakuuksia. Niinpä panostettiin suunnitteluun ja saatiin riskirahoittajat rahoittamaan niitäkin yrityksiä, joilla ei ollut vakuuksia. Niitä yrityksiä rahoitettiin paremmin, joilla oli selkeät ja uskottavat suunnitelmat yrityksestensä ja sen tulevaisuudesta. (Hoffrén 1990, 9.)

Liiketoimintasuunnitelma on kokonaisvaltainen suunnitelma. Sisältö kattaa yrityksen ja sen toimintaympäristön nykytilan kuvauksen, yhteenvedon yrityksen historiasta, ja kokonaisvaltaisen näkemyksen yrityksen ja toimintaympäristön tulevaisuudesta, tavoitteista ja toimenpiteistä, jolla haluttu tila ja asema ovat tulevaisuudessa saavutettavissa. (Hoffrén 1990, 9.)

Päätarkoitus suunnittelussa on luonnollisesti yrityksen menestymismahdollisuuksien parantaminen. Tähän tähtää suunnitteluprosessissa yrityksen nykyisten ja tulevien ongelma alueiden analysointi ja uusien toimintavaihtoehtojen etsintä, strateginen kehittäminen sekä varautuminen erilaisiin tapahtumineen jo ennakolta. (Ruuska, Johnsson, Rikkinen & Saarinen 1992, 8.)

Liiketoimintasuunnitelma toimii järkevän päätöksenteon ja esimerkiksi hallitus-työskentelyn runkona, jota vasten voidaan tarkastella esimerkiksi investointeja, uuden markkina-alueen valtaamista, uuden kilpailijan markkinoille tuloa jne. Jokainen päivä tuo mukanaan asioita, joiden kohdalla joudutaan kysymään: ”Mitä merkitystä tällä seikalla on toimintamme kannalta?”. Tähän ja muihin kysymyksiin vastaaminen tulee helpommaksi, jos yrityksellä on kattava liiketoimintasuunnitelma. (Ruuska, Johnsson, Rikkinen & Saarinen 1992, 8.)

3.1 Yrityksen toimintaympäristö

Yritys toimii muuttuvassa ympäristössä, jonka muutoksiin yksittäinen yritys ei pysty merkittävästi vaikuttamaan. Mitä paremmin yritys pystyy ennakoimaan ja ottamaan suunnitelmissaan huomioon tapahtuvat muutokset, sitä paremmiksi muodostuvat yrityksen menestymismahdollisuudet. Ympäristötekijät, jotka vaikuttavat oleellisesti yrityksen toimintaan, voidaan jakaa neljään eri tekijäluokkaan: taloudelliset tekijät, sosiaaliset tekijät, poliittiset tekijät sekä teknologiset tekijät. (Impola 1998, 57 - 58.)

Jokaisella kuluttajalla on tarpeet, todelliset tai luodut, jotka aikaansaavat kysyntää. Kysyntää syntyy keskenään vaihtoehtoisille, kelvollisille tuotteille. Tämä aikaan saa kilpailua tuotteiden valmistajien kesken. Kilpailussa menestyvät yritykset tuottavat voittoa, ainakin pitkällä tähtäimellä. Voitto on edellytys yrityksen jatkuvuudelle, ilman voittoa ei yritystoiminnan jatkuminen ole mahdollista. (Sutinen 1998, 43.)

Yritystä perustettaessa tulee miettiä kilpailijoita. Ketkä ovat pahimmat kilpailijat ja mitkä ovat heidän vahvat ja heikot puolensa. Millaiset ovat oman yrityksen vahvat ja heikot puolet ja miten ne asettuvat kilpailijoiden vastaaviin. Millä tavalla kilpailijat toimivat ja millaiset markkinaosuudet he omaavat. Millä ominaisuudella kilpailijat nousevat ja laskevat, miten näitä tietoja voidaan hyödyntää omassa yrityksessä. Kilpailijat antavat osviittaa, mitä kilpailukeinoja he käyttävät, miten he markkinoivat ja ovat onnistuneet siinä ja millaisia mainoksia he tuottavat. Oma yritystä kannattaa verrata kilpailijoihin, sillä he peilaavat alan kehitystä.

Tärkeitä kysymyksiä ovat: mitkä ovat tekijät, joiden varassa aiotaan kilpailussa menestyä? Mitä kilpailukeinoja käytetään? Onko tiedossa uusia kilpailijoita? Mikä on asiakkaan näkökulmasta tärkein etu verrattuna kilpailijoihin? Kilpailuanalyysi paljastaa markkina-aseman – kilpailija asettaa yrityksen menestyksen päivittäin punnittavaksi. Kysyntä houkuttelee markkinatalous järjestelmässä aina markkinoille useampia yrityksiä kilpailemaan samojen asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisestä. (Rissanen 2001, 78.)

Markkinoiden analyysissä on huomioitava eri markkinat ja niihin liittyvät, odotettavissa olevat muutostentekijät. Kilpailutilanneanalyysiin kuuluu esimerkiksi tärkeimpien kilpailijoiden käyttäminen, strategioiden tunnistaminen ja ennusteet näiden strategioiden kehityksestä. Tuotteen ja toimialan analyysissä selvitetään esimerkiksi missä kohdassa tuotteet ovat elinkaarella, missä kohdassa eri toimialojen osalta ja mitkä ovat potentiaaliset uhat ja mahdollisuudet. (Impola 1998, 58-59.)

3.2 Toiminta-ajatus

Toiminta-ajatus on yrityksen ajatuksellinen perusta, toiminnan perussuunnan määrittäminen. Vastaa kysymykseen, mitä varten yritys on markkinoilla. Näin ollen sen tulee vastata myös kysymyksiin: mihin tarpeeseen, kenelle, mitä. Usein yrityksen toiminta-ajatuksia on määritetty liian laajoiksi. Liian laajat toiminta-ajatuksia eivät ole toiminnallisia. Ne eivät anna riittävää pohjaa yrityksen suunnittelulle. Liian suppeaksi määritetty toiminta-ajatus taas toisaalta saattaa jättää näköpiiriin ulkopuolelle yrityksen kannalta keskeisiä mahdollisuuksia. (Holopainen & Levonen 2001, 21–22.)

Toiminta-ajatus antaa vastauksen siihen, miksi yritys on olemassa. Toiminta-ajatus osoittaa sen alueen, jolla yritys toimii. Yleensä kaikki yritykset on perustettu tarkoituksella aikaansaada tiettyjä etuuksia/palveluksia/tuotteita tietyille ryhmille/alueille. Toiminta-ajatus on eräänlainen yrittäjäksi aikovan peruslinjaus ja tiivistys itselle ja muille siitä, mitä on aikomus tehdä. Tulee miettiä, että onko tarjolla sellaista palvelua, mitä muilla ei vielä ole, onko vielä asiakkaita, joita nykyiset yritykset eivät tavoita, missä voidaan säästää ja mihin tulisi panostaa? Isossa

yrityksessä toiminta-ajatus on tärkeä, sillä siellä ylimmän ja alimman portaan välillä toimii lukuisia muita työntekijöitä ja sen avulla taataan, että työntekijöillä sekä ulkoisilla sidosryhmillä on oikeanlainen kuva yrityksestä. Pienemmissä yrityksissä, joissa työskentelee muutamia ihmisiä, ei samanlaisia ongelmia synny kuin isommissa. (Sutinen 1996, 65 - 66.)

Eräitä toiminta-ajatuksen määritelmiä: 1) Toiminta-ajatus on toiminnallinen oivalus, jonka varaan yrityksen toiminta rakentuu. Se rajaa samalla yrityksen toimintakentän. Toiminta-ajatuksen määrittely voi tapahtua luonnonvarojen, tuotteiden tai tarpeiden pohjalta. 2) Toiminta-ajatus antaa vastauksen kysymykseen, mitä tarkoitusta varten yritys on markkinoilla. 3) Toiminta-ajatus on se päämäärä, jonka yritys kaikella toiminnallaan pyrkii saavuttamaan. Se on ajoituksellinen perusta, joka luonnehtii yrityksen olemassaolon syyn. Onko tarjolla sellaista palvelua, mitä muilla ei vielä ole, onko vielä asiakkaita, joita nykyiset yritykset eivät tavoita, missä voidaan säästää ja mihin tulisi panostaa? (Sutinen 1996, 65 - 66.)

3.2.1 Liikeidea

Mikä liikeidea sitten on ja miten se eroaa toiminta ajatuksesta? Liikeidea on kuvaus yrityksen tavasta menestyä valitulla toiminta-alalla. Toisin sanoen liikeidea määrittelee sen, kuinka toiminta-ajatus toteuttamalla ansaitaan rahaa ja saadaan aikaan kannattavaa toimintaa. Liikeidea sisältää kuvaukset markkinoista (asiakkaat, markkinalohkot, ongelmat/tarpeet), tuotteista (fyysiset tuotteet, palvelut, tuotejärjestelmät, ongelman ratkaisut) ja organisaation toimintatavasta (rakenne, voimavarat, ohjaus- ja valvontajärjestelmät, johtamistapa, jne.). Liikeidea kuvaa yrityksen suhteellista etua, sen vahvoja puolia kilpailijoihin nähden. Parhaimmillaan se on ylivoimaista osaamista, jotakin ainutlaatuista ja vain tälle yritykselle ominaista. (Holopainen & Levonen 2001, 22.)

Ensimmäisenä on mietittävä yrityksen tarjonta eli mitä asiakkaille aiotaan myydä. Mitä tavaroita ja palveluita yrityksen tarjontaan kuuluu? Miten erotutaan kilpailijoista? Yrityksen pohtiessa tarjontaansa on syytä pitää mielessä kohderyhmän tarpeet ja tarjota vain sellaista, mistä asiakkaat todella ovat valmiita maksamaan.

Tuote on yrityksen menestymiseen ehkä eniten vaikuttava asia. (Lojander, Suonpää 2004, 28.)

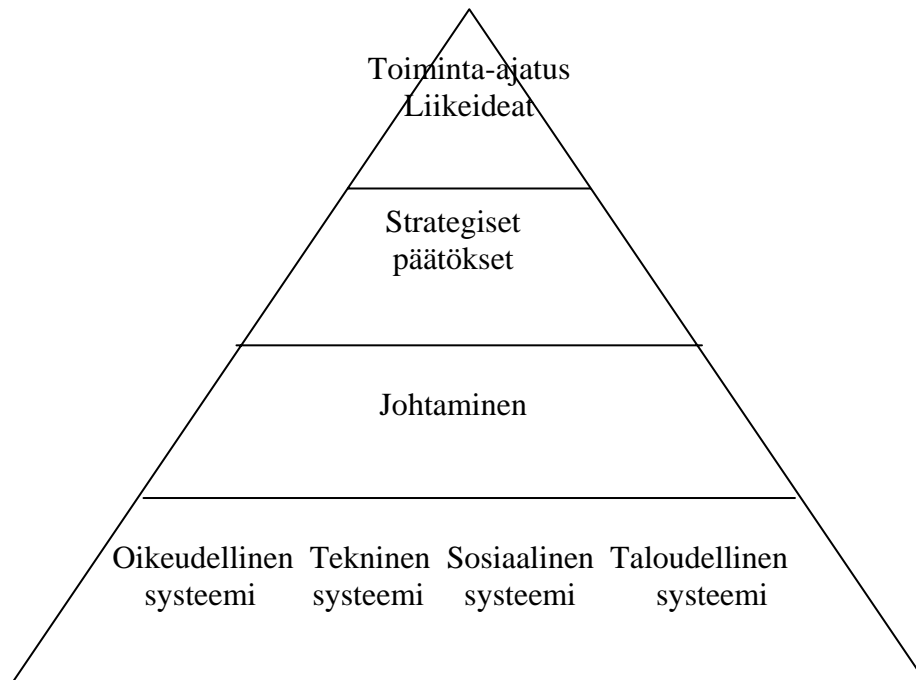
Toinen osa liikeideaa on yrityksen toimintatapa eli miten yritys toimii? Millä tavalla yrityksen tulee suunnitella oma toimintansa, jotta asetetut tavoitteet saavutettaisiin? Yritys suunnittelee tuotantonsa, palvelumuotonsa, markkinoinnin ja hinnoittelun. (Lojander, Suonpää 2004, 28.)

Liikeidean laatimisessa yksi tärkeimpiä asioita on pohtia, kenelle tuote on tarkoitettu, mikä on kohderyhmä (=segmentti). Valittu kohderyhmä pitää tuntea hyvin, jotta yritys osaisi tyydyttää kohderyhmän tarpeet. Pitää tietää, kuinka paljon ihmisiä kohderyhmään kuuluu, mitä ja mistä he ostavat, mikä heitä kiinnostaa, onko heillä ostovoimaa, jne. Kohderyhmästä riippuu myös, minkälaista markkinointi viestintää yritys harjoittaa. (Lojander, Suonpää 2004, 29.)

Neljäs osa liikeideaa on yrityksen itsensä luoma mielikuva eli imago. Millainen kuva yrityksestä ja sen tuotteista halutaan luoda? Imagoon voi vaikuttaa muun muassa yrityksen sijainnilla, liiketilan ulkonäöllä, suunnittelulla, henkilökunnan vaatetuksella ja esitteillä. (Lojander, Suonpää 2004, 29.)

3.3 Yrityksen visio

Visio on yrityksen tahdonilmaisu, kuva yrityksestä kaukaisessa tulevaisuudessa. Kuva, jonka tehtävänä on synnyttää vuoropuhelua, antaa suuntaa ja energiaa sekä monipuolinen ajatusrakennelma. Tämä kuva voidaan verbalisoida, visualisoida ja havainnollistaa. Eri yritysten visiot voivat olla hämmästyttävän erilaisia. Eri tekijät kuten esim. toimiala, yrityskulttuuri ja yrityskoko vaikuttavat vision luonteeseen. Yritys ja sen johdolla on oltava visio liiketoiminnan kokonaisuudesta. Vision perusteella on määriteltävissä yritykselle toiminta-ajatus ja liikeideat. Ennen varsinaisen johtamisen aloittamista, tulisi neljä perussysteemiä olla väistämättä mukana strategiatason kehitystyössä (oikeudellinen, tekninen, sosiaalinen ja taloudellinen systeemi). Näiden neljän systeemin avulla johtamistyöskentelyä viedään eteenpäin ja näiden kautta yritystoiminta realisoituu tavoitteiden mukaisiksi tuloksiksi. (Rissanen 1998, 27.)



Kuvio 1. Visio Liiketoiminnan kokonaisuudesta (Rissanen 1998, 35).

Hyvä visio on jotakin , jonka yksilö haluaa saavuttaa ja joka vaikuttaa hänen tunteisiinsa ja innostaa häntä. Tämän vuoksi visiot, jotka keskittyvät taloudellisen tuloksen maksimointiin, epäonnistuivat usein ihmisten innostamisessa. Ihmiset haluavat luoda jotain suurempaa kuin taloudellista voittoa, heidän tulee kokea työnsä mielekkäänä myös muilla tavoin. (Rissanen 1998, 28.)

3.4 SWOT -analyysi

Hyvä SWOT -analyysi sisältää olennaiset toimialan menestymisen edellytykset, joita yritys vertaa omiin vahvuuksiin ja heikkouksiin. On mietittävä, mitkä ovat yrityksen mahdollisuudet käyttää ympäristön tarjoamat mahdollisuudet menestymiseen. Onko yrityksellä juuri niitä kykyjä, joita ympäristö odottaa. Yritys siis vertaa toimialan menestymisen edellytyksiä omaan osaamiseensa ja muuttaa edellytykset sisäisiksi vahvuuksiksi tai heikkouksiksi. Silloin yhtyvät yrityksen toimintaympäristön ulkoiset tekijät ja yrityksen sisäinen toiminta. (Pitkämäki 2000, 79.)

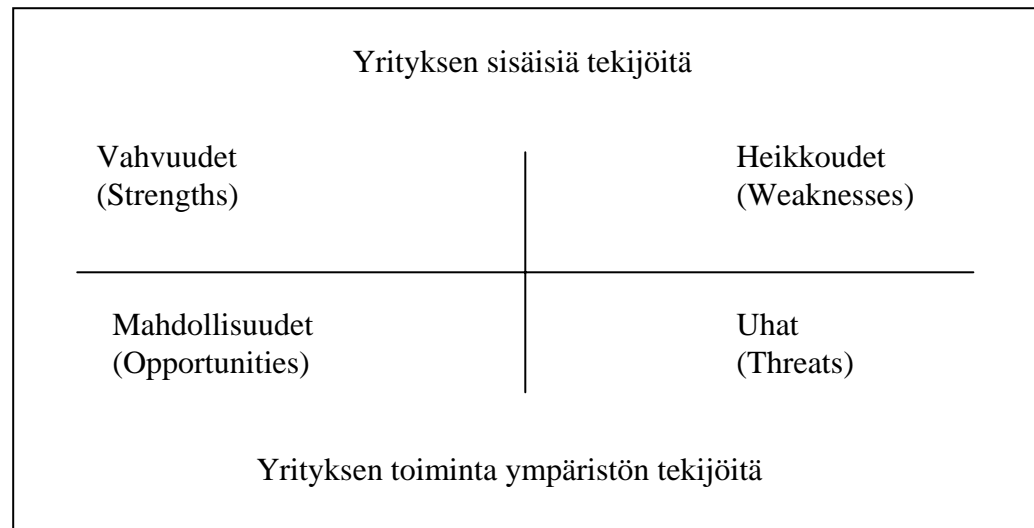
Yrityksen vahvuudet ja heikkoudet ovat sen sisäisiä tekijöitä (Kuvio 1), kun taas mahdollisuudet ja uhat ovat yrityksen toimintaympäristöön ja tulevaisuuteen liit-

tyviä tekijöitä. Yrityksen vahvuuksia/heikkouksia voivat olla esimerkiksi. (Lojander, Suonpää 2004, 33.)

- Henkilöstön/perustajan osaaminen, koulutus ja työkokemus
- Yrityksen sijainti
- Halpa/kallis liikepaikan vuokra
- Tuotetarjonta

Ympäristöön liittyviä mahdollisuuksia/ uhkia voivat olla esimerkiksi:

- Kysyntä ja kilpailu
- Toimialan oletettavat/yllättävät muutokset
- Lakimuutokset
- Teknologian kehitys



Kuvio 2. SWOT -analyysin rakenne

Jotta SWOT -analyysia voitaisiin hyödyntää, on eri analyyseistä kerättävä asioita, joilla on vaikutusta yrityksen kriittisten menestystekijöiden ratkaisuihin tulevaisuudessa. Jotta saadaan selville tehtyjen analyysien ja yrityksen kriittisten menestystekijöiden väliset yhteydet, on SWOT -analyysin kokoamisen jälkeen käytävä läpi jokainen nelikentän kohta sekä tehtävä konkreettiset ratkaisut. Toimenpiteiksi, joilla vahvuuksia voidaan hyödyntää. Toimenpiteiksi, joilla heikkouksia voidaan kohentaa. Toimenpiteiksi, joilla mahdollisuuksia voidaan hyödyntää. Sekä toimenpiteiksi, joilla uhkiin voidaan varautua. (Rope 1993, 232.)

4. YRITYKSEN RAHOITUS

Ikäviltä yllätyksiltä välttyäkseen kannattaa alkavan yrittäjän arvioida tulonsa alakanttiin ja kustannuksensa yläkanttiin. Alkuvaiheessa rahaa tarvitaan erilaisiin hankintoihin ja palkkamenoihin. Sen lisäksi tarvitaan käyttöpääomaa, "pyöristysrahaa", jonka varassa yritys voi toimia, kunnes toiminnasta aletaan saada tuloksia eli tulorahoitusta yrityksen kustannuksiin. Alkavan yrittäjän on syytä varautua muutaman kuukauden (vaihtelee toimialoittain) käyttöpääoman rahoittamiseen ilman tulorahoitusta. (Ensimetri 2004.)

Kuinka pitkään pitää elää ilman tulorahoitusta eli kuinka suuri käyttöpääomavaraus tarvitaan, riippuu toimialasta ja toiminnan laajuudesta. Aloitusvaiheen rahan tarpeen arvioinnissa pitää käyttää tervettä järkeä. Ja aina kannattaa laskea pieni kustannusylitysvaraus yllättävien menojen varalle. Nyrkkisääntönä voi pitää esim. 30 % kustannusylitystä. Rahoitustarpeen laskemisessa on tärkeää huolehtia siitä, että kaikki mahdolliset kuluerät otetaan mukaan laskelmiin. Lähtökohtana ovat ne voimavarat, joita yritystoiminnan käynnistäminen vaatii: kuinka paljon ja millaista henkilöstöä tarvitaan, millaiset toimitilat vuokrataan tai ostetaan, mitä koneita ja laitteita hankitaan, minkä verran tuotteita tai raaka-aineita ostetaan varastoon, paljonko panostetaan markkinointiin jne. (Ensimetri 2004.)

Yritystoiminnan rahanlähteitä ovat pääomarahoitukset ja toiminnasta kertyvä tulorahoitus. Tärkein rahoitusmuoto on tulorahoitus. Toiminta on pitkällä tähtäyksellä saatava kannattamaan niin, että se voidaan rahoittaa niillä tuloilla, jota yritys saa myymällä tuotteitaan tai palvelujaan. Lyhyellä tähtäyksellä, erityisesti yritystä aloitettaessa tai investoitaessa, tarvitaan useimmiten myös muuta pääomaa. Oma pääoma on yrityksen omistajien sijoittamaa riskirahaa. Vieras pääoma on erilaisin ehdoin yritykseen lainattua rahaa, joka on maksettava takaisin. Joissakin tapauksissa, etenkin aloituksessa tai kehittämistoimenpiteissä, voivat tulla kysymykseen erilaiset avustukset, joilla yhteiskunta tukee yritystoimintaa. (Ensimetri 2004.)

Starttirahan tarkoituksena on edistää uuden yritystoiminnan syntymistä ja työttömän työnhakijan omaehtoista työllistymistä. Starttirahalla turvataan yrittäjän toimeentulo sinä aikana, jonka yritystoiminnan käynnistämisen ja vakiinnuttamisen arvioidaan kestävän. (Työministeriö 2006.)

Päätettäessään tuen myöntämisestä työvoimatoimistossa edellytetään, että

- Hakijalla on yrittäjäkokemusta tai yrittäjätoiminnassa tarvittavaa koulutusta. Koulutus voidaan järjestää myös tuen maksamisen aikana.
- Hakijalla arvioidaan olevan riittävät valmiudet aiottuun yritystoimintaan.
- Perustettavalla yrityksellä on edellytykset kannattavaan toimintaan.
- Yritystoimintaa ei ole aloitettu ennen kuin tuen myöntämisestä on päätetty.
- Starttirahan saaja ei saa samaan aikaan muuta valtionapua omiin palkkakustannuksiinsa eikä työttömyyspäivärahaa, työmarkkinatukea, koulutustukea tai aikuiskoulutustukea.
- Yritystoiminta ei käynnistyisi ilman myönnettävää starttirahaa.
- Starttiraha ei vääristä muiden, samoja tuotteita tai palveluita tarjoavien tahojen välistä kilpailua.

Tukea voi saada kerrallaan enintään 10 kuukauden ajaksi. Starttirahapäätös tehdään kahdessa jaksossa, joista ensimmäisen kesto on enintään kuusi kuukautta. Toinen jakso voi olla enintään neljä kuukautta. Toisen jakson myöntäminen edellyttää muun muassa, että starttirahaa tarvitaan toimeentulon turvaamiseksi, ja että yritystoiminta on tosiasiallisesti käynnistynyt. Toisen jakson osalta päätös on ehdollinen. Ensimmäisen kuuden kuukauden ajalta starttiraha on noin 650 euroa kuukaudessa ja loppujakson neljän kuukauden ajalta noin 500 euroa kuukaudessa. (Työministeriö 2006.)

Starttirahajärjestelmää muutettiin vuoden 2005 alusta kokeiluna siten, että starttirahaa voidaan myöntää työttömien työnhakijoiden lisäksi mm. palkkatyöstä, opiskelusta tai kotityöstä kokoaikaisiksi yrittäjiksi ryhtyville. Kohderyhmän laajennuksen osalta starttirahakokeilu on kaksivuotinen siten, että starttirahapäätöksiä voidaan tehdä vuosina 2005 - 2006 ja kokeilussa myönnettyjä tukia voidaan maksaa vuonna 2007. (Työministeriö 2006.)

4.1 Pääoman tarve

Aloittavan yrityksen rahoitukseen liittyy kolme tärkeää kysymystä. Ensimmäiseksi tulee rahoitussuunnitelman avulla arvioida, miten paljon yrityksen käynnistämiseen ja menestyksellisen yritystoiminnan kehittämiseen tarvitaan pääomaa. Toinen kysymys on, kuinka paljon yritys tarvitsee rahaa toimintansa päivittäiseen hoitamiseen eli pystyäkseen selviytymään lyhytaikaisista veloista ja muista maksuista. Kolmas kysymys liittyy tarvittavien varojen hankintaan. (MCKinsey 2000, 103.)

Hankkeesta laaditaan rahoitussuunnitelma. Rahoitusta suunniteltaessa on laskettava pääomien tarve. Investointipääoma tarvitaan käyttöomaisuuden, kuten toimitilojen, koneiden ja kuljetusvälineiden hankkimiseen. Käyttöpääomaa (liikepääomaa) tarvitaan myyntisaamisten, varastojen ja maksuvalmiusreservin rahoittamiseen. Käyttöpääoman tarve saadaan selville laskemalla yhteen käteisvarat, myyntisaatavat, tavaravarasto, työ kustannukset ja vähentämällä niistä ostovelat ja muut lyhytaikaiset velat. Yritystoiminnan käynnistämisvaiheessa vaihtoehtoinen tapa laskea käyttöpääoman tarve on laskea yhteen kulut ennen toiminnan

aloittamista, ensimmäisten toiminta kuukausien kulut ja tarvittavat käteisvarat. Kun lasketaan yhteen investointi- ja käyttöpääoma saadaan selville tarvittava alkupääoma. Lisäksi kannattaa varautua myös kustannusten ylityksiin (ns. kustannusylitysvaraus) sillä menoja, joita ei osaa ottaa huomioon tulee lähes aina aloitusvaiheessa. Eli investoinnit kannattaa laskea yläkanttiin. (Hoffrén 1999, 26 - 27.)

Rahoitussuunnitelma voidaan esittää seuraavassa muodossa:

A. Pääoman tarve	Investoinnit		
	Käyttöpääoma		
	Kustannusylitys- varaus		yhteensä
B. Pääoman läh- teet (rahoitus)	Oma pääoma		
	Vieraspääoma		
	Yritystuet		yhteensä

Kuvio 3. Rahoitussuunnitelma (Hoffrén 1999, 26.)

Pääoman lähteiden tulee kattaa pääoman tarpeet. Rahoituksen lähteitä käsitellään seuraavassa luvussa.

4.2 Rahoitusmuodot

Yritystoimintaa aloitettaessa investoinnit on aina rahoitettava omalla tai vieraalla pääomarahoituksella, koska tulorahoitusta ei vielä ole. Yrityksen perustaminen ja käynnistysvaihe ovat sitä helpompia, mitä enemmän yrittäjä pystyy sijoittamaan omaa pääomaa. Vierasta pääomaa hankittaessa on ehdottoman tärkeää laskea kuinka suuret korot ja lyhennykset yrittäjä pystyy todennäköisellä tulorahoituksella hoitamaan. Toiminnan jatkuvuuden takia on alusta lähtien seurattava yrityksen kassavirran riittävyyttä. Useimmat tilitoimistot pystyvät auttamaan toimivan seurantajärjestelmän luomisessa. (Ensimetri 2004.)

	LAINAT	TAKAUKSET	OSAKEPÄÄOMA-SIJOITUKSET	AVUSTUKSET
INVESTOINNIT	Finnvera Oyj, TE -keskuksen maaseutuostot, Pankit	Finnvera Oyj, Pankit	Finnvera Oyj, Pankit, Pääomasijoittajat	TE -keskuksen yritys- ja maaseu- tuostot
KÄYTTÖPÄÄOMA	Finnvera Oyj, TE -keskuksen maaseutuostot, Pankit	Finnvera Oyj, Pankit	Finnvera Oyj, Pankit, Pääomasijoittajat	TE -keskuksen maaseutuostot
KEHITTÄMINEN	Finnvera Oyj, Teknologian kehittä- miskeskus, Pankit	Finnvera Oyj, Pankit	Finnvera Oyj, Pankit, Pääomasijoittajat	TE -keskuksen yritys- ja maaseu- tuostot, Teknologian kehittä- miskeskus

Kuvio 4. Vieraan pääoman tarjoajat ja käyttötarkoitukset.

Lainarahoitusta yrittäjä voi hakea paitsi pankeista ja rahoitusyhtiöistä myös vakuutusyhtiöistä tai erityis-luottolaitoksista. Luottomuotoja on useita. Vaihtoehtoja arvioitaessa on vertailtava rahan tarpeen lisäksi laina-aikaa, korkotasoa, vakuuksia sekä lainoihin liittyviä muita kustannuksia (leimavero, järjestelypalkkiot ym.). Yrittäjyyden lisääntyneen arvostuksen myötä myös yhteiskunta tarjoaa monia rahoitus- ja tukimuotoja, jotka on syytä selvittää yritystä perustettaessa sekä myöhemminkin yrityksen investointi- tai kehittämishankkeita suunniteltaessa. (Ensimetri 2004.)

4.2.1 Finnvera Oyj:n rahoitus

Finnveralla on tällä hetkellä monia varsin sopivia rahoitustuotteita aloittavan yrityksen rahoitukseen (Ensimetri 2004).:

- Yrittäjälaina on tarkoitettu osakeyhtiön osakepääoman, avoimen yhtiön tai kommandiittiyhtiön yhtiöpanoksen maksamiseen tai korottamiseen sekä osakkeiden tai osuuksien ostamiseen. Yrittäjälainaa voidaan käyttää edellä mainituissa tilanteissa yritystä perustettaessa, sen osakepääomaa korotettaessa, sukupolvenvaihdostilanteissa ja yrityskaupoissa.

- Pienlaina (3.400 – 35.000 euroa) voidaan myöntää yrityksen kone- ja laiteinvestointeihin, käynnistämis- ja laajennushankkeisiin tai muihin käyttöpääomatarpeisiin.
- Naisyrittäjälaina (3.400 – 35.000 euroa) on tarkoitettu pienille, enintään viisi henkilöä työllistäville naisyrittäjävetoisille yrityksille.
- Lisäksi Finnvera voi taata sellaisten palvelualojen yritysten lainoja, joilla on edellytykset kannattavaan yritystoimintaan. Takaus voidaan myöntää investointeihin ja aineettomiin kehittämishankkeisiin.

Yrittäjälaina on tarkoitettu uuden yrityksen perustamiseen, jo toimivan yrityksen osakkeiden tai yhtiömiesosuuksien ostamiseen sukupolvenvaihtolanteissa tai osakekaupoissa sekä toimivan yrityksen osakepääoman korotukseen. Yrityslainaa saava yritys voi toimia muilla toimialoilla paitsi ei varsinaisessa maatilataloudessa, metsätaloudessa eikä rakennusliiketoiminnan perustajaurakoinnissa. (Finnvera 2006 c.)

Yrittäjälainaa hakevan on oltava osakeyhtiön osakas, jonka osuus osakepääomasta ja äänivallasta on vähintään 20 %, avoimen yhtiön yhtiömies tai kommandiittiyhtiön vastuunalainen yhtiömies. Hakijan tulee osallistua yrityksen toimintaan täysipäiväisellä työpanoksella ja saada toimeentulonsa yrityksestä. Laina on yrittäjän henkilökohtainen laina. Se voidaan myöntää myös usealle saman yrityksen perustajalle tai osakkaalle. (Finnvera 2006 c.)

Naisyrittäjälaina myönnetään yrityksen liiketoimintaan liittyviin kone- ja laiteinvestointeihin, käyttöpääomatarpeisiin, muihin toiminnan aloittamis- ja laajennushankkeisiin tai yrityksen kehittämiseen. Lainaa voidaan myöntää kaikilla toimialoilla lukuun ottamatta varsinaista maatilataloutta, metsätaloutta ja rakennusliiketoiminnan perustajaurakointia. Rahoituspalvelujen kohdentamisessa Finnvera noudattaa Euroopan unionin valtiontukea koskevia toimialarajoituksia. (Finnvera 2006 a.)

Naisyrittäjälaina on tarkoitettu yritykselle, jossa naiset ovat enemmistöosakkaina ja jota yksi naispuolisista osakkaista johtaa päätoimisesti. Yritys voi olla toimintaansa aloittava tai jo toimiva yritys, joka työllistää enintään viisi henkilöä. Naisyrittäjälainaa voi saada yhdessä tai useammassa erässä yhteensä enintään

35.000 euroa. Lisäksi Finnveran muu rahoitus on mahdollista. Naisyrittäjälainaa voi täydentää työministeriön myöntämä starttiraha. (Finnvera 2006 a.)

Laina-aika on viisi vuotta, joista ensimmäinen vuosi voi olla lyhennyksistä vapaa. Korkoon sisältyvä valtion korkotuki mahdollistaa edullisemman koron. Henkilöyhtiöiden yhtiömiehet vastaavat lainasta henkilökohtaisesti. Osakeyhtiön osakkaat antavat vakuudeksi omavelkaisen yleistakauksen, joka yleensä on lainan suuruisen. Mahdollisista muista vakuuksista neuvotellaan tapauskohtaisesti. Lainasta peritään 1,5 prosentin toimitusmaksu, kuitenkin vähintään 92 euroa. (KTM 2002, 129 - 130.)

Pienlaina on tarkoitettu toimintaansa aloittavan tai jo toimivan pienen yrityksen toiminnan rahoittamiseen. Laina myönnetään yrityksen liiketoimintaan liittyviin kone- ja laiteinvestointeihin, käyttöpääomatarpeisiin tai muihin toiminnan aloittamis- ja laajennushankkeisiin tai yrityksen kehittämiseen. Pienlainaa yritys voi saada yhdessä tai useammassa erässä yhteensä enintään 35 000 euroa. Lisäksi Finnveran muu rahoitus on mahdollista. Pienlainaa myönnetään kaikille yritysmuodoille, ja sitä voi täydentää työministeriön myöntämä starttiraha. (Finnvera 2006 b.)

Pienlainaa voi hakea yritys, jossa työskentelee enintään viisi henkilöä, jonka liiketoiminta on jatkuvaa ja joka toimii millä tahansa alalla lukuun ottamatta varsinaista maatilataloutta, metsätaloutta tai rakennusliiketoiminnan perustajaurakointia. Rahoituspalvelujen kohdentamisessa Finnvera noudattaa Euroopan unionin valtiontukea koskevia toimialarajoituksia. (Finnvera 2006 b.)

4.2.2 TE -keskuksen rahoitus

TE -keskus voi olla mukana rahoittamassa pk-yritysten kehittämis- ja investointihankkeita. Rahoituspalvelut on räätälöity asiakkaan toiminnan eri tilanteisiin. Rahoitus on harkinnanvaraista avustusta tai teknologiahankkeissa se voi olla myös lainaa. Mukana on usein EU:n rahoitusta. Päätökset kustakin hankkeesta tehdään hankearvioinnin perusteella. Varsinaisen rahoituksen lisäksi TE-keskus tarjoaa rahoitukseen liittyvää neuvontaa sekä konsultointipalveluja. (KTM. 2005.)

Rahoitus investointihankkeisiin myönnetään tukena hyväksyttävistä kustannuksista. Pk-yritykselle myönnettävän tuen prosenttiosuus käyttöomaisuuden hankintakustannuksista on yleensä kehitysalueen

I – tukialueella 30 %

II – tukialueella 24 %

III – tukialueella 15 %.

Kehitysalueen ulkopuolella tukea voidaan myöntää vain pienille yrityksille, jolloin tukitaso on yleensä 10 %. Tukea voidaan erityisestä syystä myöntää edellä mainittuja tukitasoja suurempana tai pienempänä. (KTM 2005.)

Rahoitusta investointihankkeisiin voidaan myöntää käyttöomaisuuden hankkimiseen kuten koneisiin ja laitteisiin, rakennuksiin sekä niihin liittyviin maa-alueisiin. Rahoitusta voidaan myöntää myös käyttöomaisuuden hankintaa vastaavasta vuokraamisesta aiheutuvista enintään kolmelta vuodelta kertyvistä kustannuksista. (KTM 2005.)

Rahoitusta voidaan myöntää myös yrityshautomossa toimivalle pienelle yritykselle toimitilojen ja laitteiden vuokrista sekä toimisto- ja asiantuntijapalvelujen käytöstä aiheutuvien kustannusten perusteella. Aloittamisvaiheessa olevalle pienelle yritykselle voidaan myöntää myös käynnistysrahoitusta yritystoiminnan aloittamisen aiheuttamien palkkakustannusten perusteella. (KTM 2005.)

4.2.3 Pankkilaitosten rahoitukset

Tavanomaisin pitkäaikainen laina on normaali euromääräinen luotto tai luotollinen shekkitili. Luotollista shekkitiliä avatessa määrätään luottolimiitti samoin kuin luotto- ja talletuskorko. Lainan ja shekkiluoton vakuudeksi pankit vaativat turvaavan vakuuden, ja lainaa tarjotessaan pankki yleensä arvioi tulevan asiakkaan asiakastuoton ja asiakassuhteeseen liittyvät riskit lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä. Jos yrityksen pitkäaikaisen rahan tarve on suhteellisen pieni, on varsin luontevaa ottaa kaikki tarvittava rahoitus yhdestä pankista. (Holopainen & Levonen 2001, 114.)

Pankin tuotot tulevat lainakoron lisäksi mm. asiakkaan rahaliikenteen hoidosta tulevista maksuista, yrityksen kassavarojen ja maksujen viipymisestä pankin hallussa joko korottomana tai markkinakorkoa halvemmalla korolla sekä erilaisista provisioista ja toimitusmaksuista. (Holopainen & Levonen 2001, 114.)

4.2.4 Vakuutusyhtiöiden rahoitukset

Vakuutusyhtiö lainsäädäntö edellyttää, että vakuutusyhtiöt sijoittavat saamansa varat tuottavasti ja turvaavasti. Tällainen voi olla vaikkapa korkoinstrumenttisijoitus, joista yrityksille tutuin on sijoituslainaus. Vakuutusyhtiön sijoituslainaa voi verrata lähinnä pankkilainaan. Vakuutusyhtiöiden täytyy kuitenkin ottaa toiminnassaan huomioon sosiaali- ja terveysministeriön antamat ohjeet, jotka näkyvät lähinnä pankkeja tiukemmassa vakuutuspolitiikassa. (Holopainen & Levonen 2001, 114.)

Vakuutusyhtiöt myöntävät sijoitusluottoja yritysten käyttöpääomarahoitukseen ja investointien rahoittamiseen. Tyypillisiä sijoituslainan investointikohteita ovat kone- ja laitehankinnat sekä toimitila- ja rakennus investoinnit. Alle vuoden toimineelle pienyritykselle voidaan myöntää ns. starttilainaa, minkä määrä on riippuvainen vakuutussuhteista. Vakuutukseen tarvitaan Finnveran takaus. Sijoituslainojen korot vastaavat yleisesti investointeihin luototuksessa käytettyjä korkoja. Laina-aika on käyttötarkoituksesta riippuen 1-7 vuotta. (Holopainen & Levonen 2001, 114.)

4.3 Kannattavuus ja budjetointi

Jokaisen yrityksen on oltava ”kannattava”, jos se mieli säilyä hengissä. Tämä koskee myös aatteellisia järjestöjä, kuten urheiluseuroja. Jotkut yrityksen saavat toimintansa kannattavaksi omin avuin, toiset tarvitsevat tukea ulkopuolelta. Tukea myönnetään esimerkiksi silloin, kun toiminta on niin tärkeää, että sen on kannattamattomanakin jatkuttava. Valtio ja kunnat tukevat esimerkiksi seurojen ja säätiöiden tekemää nuoriso työtä. (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 21.)

Kannattavuus voidaan määritellä joko absoluuttisena kannattavuutena (esim. tuottojen ja kustannusten erotus) tai suhteellisena kannattavuutena (esim. sijoitetun pääoman tuottoaste). Liiketoiminnan kannattavuutta on mitattu perinteisesti voiton suuruudella. Voitolla tarkoitetaan yrityksen toiminnan tuottojen ja kustannusten positiivista erotusta. Käytännössä tämä ei kuitenkaan riitä, vaan huomioon tulee ottaa myös tuloksen (voiton) tuottamiseen uhrattujen panosten määrä. Tällöin huomiota kiinnitetään siihen, minkälaisilla panoksilla tulos (voitto) on saatu aikaan. Tulosta on siis verrattava myös uhrauksiin. Lisäksi kulloinkin on otettava kantaa siihen, minkä tasoista tulosta tuloksella tarkoitetaan eli mitä eriä tuotoista on vähennetty. Toisaalta on määriteltävä myös se mitä uhrauksia (panostuksia) tarkasteluun otetaan mukaan. (Alhola & Lauslahti 2002, 50.)

Tavallisesti ei riitä, että yrityksen tuotot ja kulut menevät tasan, jotta sitä voisi pitää kannattavana. Yrityksen on eri syistä ”näytettävä voittoa”. Yksityisille elinkeinonharjoittajille sekä avoimille ja kommandiitti yhtiöille voitto merkitsee muun muassa korvausta omistajien yritykseen tekemästä työpanoksesta. Korvauksen on katettava myös sosiaalimaksut. Osakeyhtiössä työskenteleviä omistajia pidetään työntekijöinä. Heidän saamansa palkkaa ja siihen liittyviä sosiaaliturvamaksuja pidetään kuluina. Tämä merkitsee sitä, että omistajilla on mahdollisuus määrittää palkkansa niin, että yrityksen tulokseksi tulee 0 euroa. (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 26 - 27.)

Kannattavuutta voidaan tarkastella lyhyellä ja pitkällä aika välillä. Lyhyen tähtäimen kannattavuus tarkoittaa esimerkiksi tietyn tuotteen kannattavuuden mittamista tietyn ajanjakson aikana. Esimerkiksi katetuottolaskentaa käytetään yleensä lyhyen aikavälin kannattavuuden arviointiin. Kun kannattavuutta tarkastellaan pidemmällä aikavälillä, tarkastelu voidaan ulottaa esimerkiksi tuotteen elinkaareen. Elinkaariajattelun mukainen tarkastelu tarkoittaa käytännössä koko tuotteen elinaikaisen kannattavuuden selvittämistä. Tällöin asiaa voidaan lähestyä esimerkiksi kuvaamalla tuotteen tai muun laskentakohteen elinvaiheita elinkaarena. (Alhola & Lauslahti 2002, 75.)

Strategisen suunnitelmien pohjalta työstetään vuosisuunnitelman eli budjetit. Budjetit ovat strategisten suunnittelulaskelmien tavoin tavoitelaskelmia. Budjetit tehdään vuosittain, ja niitä tukevat kuukausittain tehtävät ”rullaavat” ennusteet

seuraavalle 12 kuukaudelle tai tilikauden loppuun Budjetin kautta suunnitellaan toimintaa seuraavalle tilikaudelle. Suunnitelmat tehdään sekä sanallisina että numeroina, jotka on johdettu sanallisen osuuden kautta. (Alhola & Lauslahti 2002, 272.)

Budjetti on yrityksen johtamisen apuväline. Se antaa yrityksen eri tasoille tavoitteet, jotka ovat selkeitä ohjenuoria siitä mitä odotetaan. Jotta budjetti toimisi myös motivointi välineenä ja yrityksen johto olisi sitoutunut siihen, on sen myös päästävä vaikuttamaan budjettiin ja sen sisältöön. Aina budjetti ei kuitenkaan ole paras johtamisväline. Jossain tilanteissa se voi kääntyä itseään vastaan, esimerkiksi jos liiketoiminnassa tapahtuu muutoksia, jotka vaativat toisenlaisia panostuksia kuin budjetissa. Jotta voitaisiin välttää negatiivinen vaikutus, on joustettava ja tehtävä muutoksia alkuperäisiin suunnitelmiin. Esimerkiksi yrityksen johdon on tehtävä päätös kuukausiraportoinnin ja –analysoinnin yhteydessä, että panostusalueita ja –summia muutetaan. (Alhola & Lauslahti 2002, 272 - 273.)

Budjetti tehdään eri yrityksissä erilaisin odotuksin ja merkityksin. Tähän vaikuttavat vahvasti vuosien varrella kehittyneet politiikat ja johtamistavat. On hyvä tunnistaa, miten nämä tekijät vaikuttavat budjetin rooliin ja tehtäviin yrityksissä Budjetti voidaan laatia siten, että annetaan osaston käyttöön tietty rahamäärä, jolloin voidaan puhua valtuuttavasta budjetista. Budjetti voi olla myös valvontaväline. Joissain yrityksessä sen merkitys on tavoitteellinen, jolloin kaikki tulojen ylitykset ja kustannusten alitukset ovat hyviä. Budjetti voi olla myös optimoiva, jolloin on haettu matemaattisesti parhaimmat tulot ja kustannukset. Humaanein budjetti syntyy luovan budjetoinnin kautta, jolloin pyritään sitouttamaan kaikki organisaation tasot budjetin tekoon ja sen saavuttamiseen. (Alhola & Lauslahti 2002, 274 - 275.)

5. TUTKIMUSMENETELMÄ

Tutkimusmenetelmän valintaan ja onnistumiseen vaikuttavat niin perusjoukko ja siitä valittava otos kuin tutkimuksen ongelma, tavoite, budjetti ja aikataulu. Tutkimusmenetelmät voidaan karkeasti jakaa kahteen erilaiseen tutkimustapaan: kirjoituspöytä tutkimuksiin ja kenttätutkimuksiin. Kirjoituspöytä tutkimuksissa tarvittavat tiedot löytyvät jo valmiina ja niitä muokataan käyttötarkoitukseen sopivaksi. Kenttätutkimus jaetaan tutkimuksen luonteen mukaan kvantitatiivisiin eli määrällisiin ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin tutkimuksiin. (Lahtinen 1995, 100.)

Kirjoituspöytä tutkimuksella tarkoitetaan kirjallista työtä, joka pohjautuu pääsääntöisesti erilaisiin lähteisiin ja jonka tavoitteena on selvittää jotakin koulutus alaa syventävää asiaa. Siinä selvitetään eri lähteiden avulla johdannossa esitettyä kysymystä tai ongelmaa. Tällaisessa työssä on tärkeää, että tekijä analysoi lähteitä, yhdistelee niiden tietoja ja tekee päätelmiä ja yhteenvetoja.

Tutkimusaineistojen keruussa olisi syytä pyrkiä ekonomiseen ja tarkoituksenmukaiseen ratkaisuun: jokaisen ongelman ratkaisemiseksi ei tarvitse kerätä itse aineistoja alusta alkaen eikä esimerkiksi opinnäytetyön arvo nouse tai laske sen mukaan, miten aineisto on hankittu. On myös mahdollista, että tutkimusongelman joihinkin osiin voi saada vastauksen jo valmiiden aineistojen pohjalta; osaan ongelmista on haettava vastausta keräämällä itse lisää aineistoa. (Hirsjärvi, Remes & Saravaara 1997, 185.)

On huomattavaa, että valmiit aineistot vain harvoin soveltuvat sellaisinaan käytettäviksi tutkimuksessa. Toisten keräämät aineistot tai tilastot olisi kyettävä kytkemään omaan tutkimusintressiin ja sovittamaan omiin aineistoihin. Tätä varten valmiita aineistoja on muokattava esimerkiksi niin, että aineistoja muutetaan numeeriseen muotoon. (Hirsjärvi, Remes & Saravaara 1997, 185.)

Kaikkiin valmiina oleviin aineistoihin on suhtauduttava kriittisesti: on punnittava niiden luotettavuutta. Tämä merkitsee lähdekritiikkiä. Tietoja on usein myös muokattava, yhdisteltävä ja tulkittava tai tietoja on normitettava, jotta tiedot tulisivat vertailukelpoisiksi. (Hirsjärvi, Remes & Saravaara 1997, 188.)

Realabiliteetilla tarkoitetaan yleisesti sitä, miten usein havainto tulokset ovat yhteneväisiä, kun taas validiteetilla tarkoitetaan tehtyjen havaintojen tarkkuutta. (Storå 1982, 203)

Tässä työssä on käytetty Kauppa- ja teollisuusministeriön ja Finnveran julkaisuja, sekä muita arvostettujen kirjoittajien teoksia. Suomessa KTM:n ja Finnveran julkaisuja pidetään yleisesti luotettavina, joten tätä tutkimusta voi pitää niiltä osin luotettavana.

6. TILITOIMISTO LYCKATILI

Yrityksen nimi on Lyckatili ja yritysmuotona toiminimi. Yrityksessä ei työskentele ammatinharjoittajan lisäksi muita henkilöitä vielä alkuvaiheessa. Yrittäjä on perustamassa yritystä yksin, joten vaihtoehtoisia yritysmuotoja on vain kaksi: toiminimi ja osakeyhtiö. Näistä kahdesta yritysmuodosta on valittava parempi. Rahoituksellisesta näkökulmasta yritysmuodoilla ei ole eroa.

Yrityksen tulosbudjetin mukaan tulevan voiton kannalta toiminimi on edullisempi vaihtoehto verotuksellisesti. Ensimmäisen vuoden laskennallinen voitto on 10 675 euroa, nettovarallisuus ensimmäisenä vuotena on nolla. Alle 12 200 euron tulosta ei tarvitse maksaa valtionveroa (Kuvio 5). Kunnallisveroprosenttina käytetään 18,75 ja kirkollisveroprosenttina 1,5 ja sairausvakuutusmaksuna käytetään 1,5 %. Toiminimen tulee maksaa voitosta kunnallisvero, kirkollisvero ja sairausvakuutusmaksu. Veroa voitosta toiminimen tulee maksaa 2322 euroa. Osakeyhtiö maksaa voitosta 26 prosentin yhteisöveron. Tämän yrityksen laskelmallisesta voitosta osakeyhtiölle maksettavaa veroa syntyy 2776 euroa. Toiminimi on yksikertaisempi yritysmuoto ja toiminnan laajentuessa on helppo vaihtaa yritysmuotoa, joko yhtymäksi tai osakeyhtiöksi.

Yrityksen toimialana on tilitoimistopalvelu laajennettuna maatalousyrittäjien tarvitsemilla palveluilla. Tilitoimisto tarjoaa kirjanpito, tilinpäätös, verotus, palkanlaskenta ja yhtiöoikeudellisia palveluja sekä lisäksi maatalousyrittäjille tukipapereiden täyttämispalvelua.

Verotettava ansiotulo, euroa	Vero alarajan kohdalla, euroa	Vero alarajan ylittävästä tulon osasta, %
12 200-17 000	8	9,0
17 000-20 000	440	14,0
20 000-32 800	860	19,5
32 800-58 200	3 356	25,0
58 200 -	9 706	32,5

Kuvio 5. Valtion tuloveroasteikko vuodelle 2006.

Yritysten sukupolven vaihdoksen yhteydessä oletetaan, että uuden sukupolven edustajat haluavat siirtää paperityöt ammattilaisten tehtäväksi. Etenkin maatilayrittäjä ovat yrittäneet hoitaa omat paperihommansa itse kokonaan. Uudelle sukupolvelle kirjanpito on vierasta, sillä peruskoulun opinnoissa ei pakollisena ole minkäänlaisia kirjanpito opintoja. Karjatalouden perustutkintokaan ei sisällä kirjanpidon perusopintoja. Myös verotus on vierasta uudelle sukupolvelle, jotka ovat palkansaajina oppineet useamman vuoden ajan saamaan esitetyt veroilmoituksen.

Perustamisvaiheessa Lyckatili investoi pöytä tietokoneen ja kannetavan tietokoneen yhteensä 3000 euroa ja niihin ohjelmat 3000 euroa, toimistokalusteita 5000 eurolla sekä pientarvikkeita (puhelin, faksi, laskin, yms.) 800 eurolla. Lisäksi sosiaaliloihin koneita ja laitteita 1500 eurolla. Investointien yhteen laskettu summa on 13.300 euroa. Investoinneista tietokoneet poistetaan viiden vuoden tasapoistoin. Kalusto poistetaan 25 % menojäännöspoistoin, ohjelmistoista ei tehdä poistoja. Laskelmissa ei ole otettu huomioon arvonalisäveroa.

Finnvera ei vaadi naisyrittäjälainaan takaajia. Koska yrityksellä ei ole omaisuutta takauksia varten, vieraan pääoman rahoittajaksi valitaan Finnveran naisyrittäjälaina. Investoinnit rahoitetaan Finnveran tarjoamalla naisyrittäjä lainalla ja yrittäjän sijoittamalla 5000 euron panoksella.

Lainaa otetaan investointien lisäksi myös kolmen ensimmäisen kuukauden kulu-
jen kattamiseen. Rahoitussuunnitelmassa tulee ottaa huomioon kustannusylitys-
varaus, joka Lyckatilin osalta on 5 % investoinneista ja kolmen kuukauden käyt-
töpääomasta (Kuvio 6).

A. Pääoman tarve	Investoinnit	13 300	
	Käyttöpääoma	7 275	
	Kustannusylitys- varaus	1 030	yhteensä 21 605
B. Pääoman läh- teet (rahoitus)	Oma pääoma	5 000	
	Vieras pääoma	17 000	
	Yritystuet		yhteensä 22 000

Kuvio 6. Lyckatilin rahoitussuunnitelma

Perinteisiä ostoja tilitoimistoon syntyy mappien ja paperitarvikkeiden ostoista. Ostoista oletetaan olevan kuukaudessa 250 euroa. Henkilöstökuluihin varaudu-
taan kiireapulaisen palkkaamisessa tai yrittäjän sairastumisen sattuessa. Henki-
löstö kuluksi lasketaan 7500 euroa vuodessa sisältäen kaikki sivukulut. Henkilös-
tö kuluja tulee kuukautta kohti 625 euroa. Lyckatili vuokraa käyttöönsä toimitilan,
Kajaanin keskustan tuntumasta. Vuokran suuruudeksi oletetaan 700 euroa kuu-
kaudessa, joka sisältää sekä sähkön että veden kulutuksen. Muita liiketoiminnan
kuluja tulee olemaan kuukaudessa mm: koneiden leasingvuokrat 350 euroa, pu-
helin-, internet ja postikulut 150 euroa, muiden käyttotarvikkeiden ostoihin 50
euroa. Kuukausittaiset kulut tulevat olemaan 2425 euroa.

Lyckatilin lasketaan saavan ensimmäisenä tilikautena 40 asiakasta, joista 15 on
pienempiä yhden hengen työllistäviä ja 25 on hieman suurempia. Pienen yrityk-
sen kuukausi veloitus on 45 euroa ja isomman 65 euroa. Veroilmoituksen teke-
minen oletetaan vievän kaikilla yrityksillä aikaa saman verran joten veloitus on 75
euroa kaikilta. Tilinpäätös sisältää tilinpäätöksen, tilikirjojen tekemisen, tilinpää-
töksen rekisteröinnin ja muut tilinpäätökseen kuuluvat asiakirjat. Tilinpäätöksestä
laskutetaan pienemmiltä yrityksiltä 75 euroa ja isommilta yrityksiltä 100 euroa.
Yhden palkan laskenta maksaa 7,50 euroa/palkka. Palkkoja lasketaan keskimää-
rin kuukaudessa 37 kappaletta. Tukipapereiden täyttö maksaa 120 euroa, niitä

täytetään kymmenelle yritykselle kaksi kertaa vuodessa. Muita tuloja yritykselle tulee 45 euroa.

Yrityksen vahvuuksia ovat yrittäjän koulutus ja työkokemus alalta. Niiden avulla yrittäjä pystyy pyörittämään yritystään ja tuottamaan palveluita asiakkaille. Yrityksen erikoistuminen maatalouteen suurentaa asiakas kuntaa ja mahdollistaa vahvistaa yritystä kilpailijoihin nähden. Yrityksen heikkouksina pidetään nuorta ikää. Yritys ei ole vielä hankkinut luottamusta ja mainetta. Lyckatilin mahdollisiin lasketaan myös erikoistuminen, sillä maatalouteen erikoistuneita tilitoimistoja ei juuri Kajaanissa ole. Yrityksen uhkana voidaan pitää teknologian kehittymistä, sillä ei tiedä kuinka paljon se voi tulla helpottamaan kirjanpitoa, ja vähentämään tilintoimiston työtä. Myös ylitarjonta koituu yritykselle uhaksi.

7. POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää yritysmuoto, joka saa parhaiten rahoitusta. Rahoituksen tarjonta eri yritysmuodoille ei poikkea ollenkaan. Eri toimialoille rahoitusta on saatavissa eri tavalla. Yrityksen rahoituksen hankkimiseen useat eri rahoittajat vaativat varsinkin perustamisvaiheessa liiketoiminta suunnitelmaa, jolla pystytään kartoittamaan yrityksen toiminta mahdollisuutta.

Liiketoimintasuunnitelman laatimiseen tulee panostaa aikaa ja tahtoa sekä kysellä ulkopuolisilta asiantuntijoilta neuvoja. Liiketoimintasuunnitelmaa ei voi koskaan saada täydelliseksi vaan aina siinä on jotain hiottavaa ja parannettavaa, sitä on päivitettävä vuosittain. Liiketoimintasuunnitelman avulla on helpompaa rahoituksen saaminen investointeihin myös toimintakaaren myöhemmässä vaiheessa. Usein liiketoimintasuunnitelmaa pidetään vaan toiminnan alkuvaiheessa laadittavana suunnitelmana.

Liiketoimintasuunnitelmassa tarkastellaan yritystä monelta kantilta. Yrityksen- ja yrittäjäntaustaan, liikeideaan, segmentointiin ja markkinoihin on perehdyttävä paperilla. Taloudellista puolta ei kannata unohtaa, mutta ensin kannattaa ajatella valmiiksi, mitä yritys haluaa tarjota ja millä resursseilla.

Yritys tarvitsee ulkopuolista rahoitusta investointeihin ja yrityksen pyörittämiseen, niin kauan kunnes tulorahoitus riittää yrityksen menojen kattamiseen. Yrityksen

perustamisvaiheessa vieraan pääoman osuus onkin suuri. Suomessa yrityksille löytyy useita rahoittajia. Käyttötarkoituksesta riippuen voi saada rahoitusta ilman takaisin maksuakin.

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin aluksi teoriaa, jonka pohjalta liiketoimintasuunnitelma laaditaan. Ennen liiketoimintasuunnitelma laatimista on oltava liikeidea. Liiketoimintasuunnitelmassa yritystä pyöritetään paperilla ja lasketaan tulos ennusteita. On tärkeää, että yritysidea toimii paperilla, sillä on todella vaikeaa siirtää teoriassa epäonnistunutta yritystä käytännössä menestyväksi.

Lyckatili on tilitoimisto, joka tarjoaa palveluita tavallisten tilitoimisto palveluiden lisäksi myös maatalousyrittäjän tarpeisiin Kajaaniin ja lähikuntiin. Yritys tekee töitä tarvittaessa myös asiakkaan luona. Tilitoimisto työllistää alkuvaiheessa vain ammatinharjoittajan.

Tulevassa toimintaympäristössä toimii jo useita saman alan yrityksiä, joten täytyy tarkasti miettiä, miten saisi juuri oman yrityksen kannattavaksi kilpailussa. Vaikka aloitus ei vielä ole selvillä, päämäärät kannattaa olla selvät. Toimiiko yritys pienellä mittakaavalla pitkään vai onko mielessä suuremmat markkinat. Markkinointi on tärkeää yritykselle ja parhaiten markkinointia vievät eteenpäin tyytyväiset asiakkaat.

LÄHTEET

- Andersson, J-O., Ekström, C. & Gabrielsson, A. 2001. Kannattavuussuunnittelu ja – laskenta. Juva: WS Bookwell Oy.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2002. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Vantaa: WSOY.
- Ensimetri Tampereen seudun uusyrityskeskus ry. 2004. Opas yrittäjäksi aikoville. <http://www.ensimetri.fi/opas/opas.htm>. Luettu 9.4.2006.
- Finnvera Oyj. 2006 a. Naisyrittäjälaina <http://www.finnvera.fi/index.cfm?id=1015>. Luettu 9.4.2006.
- Finnvera Oyj. 2006 b.. Pienlaina <http://www.finnvera.fi/index.cfm?id=1904>. Luettu 9.4.2006.
- Finnvera Oyj. 2006 c. Yrittäjälaina <http://www.finnvera.fi/index.cfm?id=1907>. Luettu 9.4.2006.
- Generaattori Uusyrityskeskus ry. 2005. http://www05.turku.fi/generaattori/Ypo_yritysmuodot.htm#Osuuskunta. Luettu 26.4.2004.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja Kirjoita. Tampere: Tammerpaino Oy.
- Hoffrén, S. 1990. Liiketoiminnan suunnitteluopas. 2. painos. Juva: WSOY.
- Hoffrén, S. 1999. Perustettavan yrityksen liiketoimintasuunnitelman laatiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Holopainen, T. & Levonen, A-L. 1996. Yrityksen perustajan opas. 8. painos. Helsinki: Oy Edita Ab.

- Imppola, J. 1998. Logistiikan perusteet. Vaasan yliopiston täydennyskoulutuskeskus.
- KTM työvoima ja elinkeinokeskus. 2002. Yrityksen perustamisopas käytännön perustamistoimet. 12. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- KTM, Työvoima- ja elinkeinokeskus. 2005. Yritystoiminnan rahoitus.
<http://www.te-keskus.fi/>. Luettu 26.4.2006.
- Kuosmanen, R. 2005. Yrityksen perustamisopas 2005 Jobs and Society
<http://www.uusyrityskeskus.fi/Liitetiedostot/Oma%20Yritys%20opas%202005%20n.pdf>. Luettu 9.4.2006.
- Lahtinen, J. 1995. Markkinoinnin kilpailukeinot. Avaintulos.
- Linnainmaa, L. 2001. Naisen Lakikirja. Juva: WSOY.
- Lojander, T. & Suonpää, J. 2004. Firma – Käytännön yritystoiminta. 1.painos. Keuruu: Otava.
- McKinsey & Company. 2000. Ideasta kasvuyritykseksi. Porvoo: ES Bookwell Oy.
- Rissanen, T. 1998. Yrittäjän käsikirja 1998. Saarijärven Offset Oy.
- Rope, T. 1993. Nykyaikainen markkinointi. WSOY.
- Rope, T. 2002. Yrittäjän markkinointikirja. Karisto.
- Ruuska, M., Johnsson, R., Rikkinen, L. & Saarinen, T. 1992. Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma business plan. 3. painos. Kera Oy.
- Selinheimo, R. 1994. Ammatiksi Yrittäjä. WSOY.
- Storå, N. 1982. Postitse tapahtuva perinnekeruu. Tampereen yliopiston kansanperinteen laitos.

Sutinen, M. 1996. PK-yrittäjän käsikirja. Lakimiesliiton kustannus.

Sutinen, M. 1998. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

Työministeriö. 2006. Starttiraha http://www.tyovoimatoimisto.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/05_esitteet/tme3002s_starttiraha.pdf.
Luettu 9.4.2006.

Verohallinto. 2002. Uuden yrittäjän vero-opas. 5. uusittu painos. Suomen graafiset palvelut Oy.

Verohallinto. 1998. Osuuskuntien verotuksesta. http://www.vero.fi/default.asp?article=927&domain=VERO_MAIN&path=5,40,89,97&language=FIN.
Luettu 26.4.2005.

Alkavan yrityksen liiketoimintasuunnitelma

Päivämäärä:

Laatija: Ulla Rautakoski

Yrityksen nimi:

Lyckatili

Yrityksen toiminta-ajatus:

Tuottaa kirjanpito, palkanlaskenta, tilinpäätös ja verotus palveluita asiakkaille. Täyttää maatilatalouksien tukipapereita ja tarjota yhtiöoikeudellisia palveluja.

Yrityksen toimiala:

Tilitoimistopalvelut: kirjanpito, tilinpäätös, verotus, palkanlaskenta ja yhtiöoikeudelliset asiat. Maatilatalouden paperit hommat: kirjanpito, veroilmoitus, tukipapereiden täyttö.

1. Yrityksen tausta

Yrityksen perustamisajankohta:

Tulevaisuudessa

Perustamisen syyt (markkinalähtöiset ja henkilökohtaiset syyt):

Halu päästä toteuttamaan itseään. Tehdä työtä, josta pitää paremmalla palkalla. Tarjota omaa osaamistaan palveluna sellaisille, jotka siitä hyötyvät.

Aikaisempi työkokemus:

Maatilatalouden kirjanpidon tekeminen seitsemänä vuotena. Tradenomitutkintoon kuuluvan harjoittelun suorittaminen tilitoimistossa (6 kk). Työkokemusta tilitoimistosta 8 kuukautta. Maatilaverotus kurssit. Tradenomitutkinnot aikana suoritettua kirjanpidon, verotuksen ja yhtiöoikeuden kurssit. Kalajoen kaupungin osa-aikainen maatalouslomittaja neljä vuotta, kokemusta myös käytännön maataloudesta.

Koulutus:

Pyhäjoen yrittäjyyslukio (valmistumisvuosi 2001). Kainuun Prikaati, Pohjois-Suomen Vies-
tipataljoona (alikersantti). Kajaanin Ammattikorkeakoulu, Taloushallinnon tradenomi (val-
mistumisvuosi 2006).

Vahvat osaamisen alueet:

Vahvoja osaamisalueita ovat kirjanpito, matematiikka, tietotekniikka ja verotus. Kokemusta
on paljon tietokoneiden ja laitteiden käytöstä. Työkokemusta on maatalouden sekä paperi-
että käytännöntehtävistä. Ymmärtää paremmin maatalouden hankintoja kirjanpitoa tehdessä,
kun tietää mitä maataloudessa tarvitaan.

Heikot osaamisen alueet:

Kielitaito, jota ei paljon tarvitse tilitoimisto työssä.

Yritysidea

Tuote/palvelu ... mitä?

kirjanpito palvelut, tilinpäätökset,
vero ilmoitukset, palkanlaskenta,
yhtiöoikeudelliset palvelut,
maatilan paperityöt

Asiakkaat/asiakasryhmät ... kenelle?

Pk-yritykset, maatalousyritykset

Hyöty asiakkaalle ... miksi ostaa?...

Ei tarvitse hoitaa kirjanpitoaan itse,
voi jättää sen tehtäväksi ammatti-
laisille.

Yrityskuva (imago) ... juuri minulta.

Nuorekas, muutokseen kykenevä,
uuden aikainen tilitoimisto

Tapa toimia ... miten yritys toimii?

Yritys toimii Kajaanin keskustan tuntumassa. Pääasiallisesti asiakkaiden taloushallin-
non tehtävät hoidetaan yrityksen toimitilassa, mutta myös sovittaessa voidaan käydä
tekemässä asiakkaan luona.

Tilat

Vuokratilat
Koneet, kalusto
Pöytätietokone, kannettava
tietokone, tulostin ja kopio-
kone, fax ja puhelin

Varat

Yrittäjän sijoitta-
ma pääoma
Velat
Finnveran nais-
yrittäjälaina
Vakuudet

Henkiset voimavarat

- Ammattitaito
- Halu tarjota omaa osaamista,
- Motivaatio
- Kiinnostus alaan

3. Tilanne markkinoilla

Tuote:

Tarjota taloushallinnon palveluita pk-yrityksille ja maatilatalouksille.

Toimiala:

Tilitoimisto

Yrityksen markkina-alue:

Pääasiassa Kajaani ja lähiympäristö, mutta myös asiakkaita voi olla kaikkialta Suomesta.

Tuotteen kokonaiskysyntä markkina-alueella (mihin arvio perustuu?):

Kajaanissa on tilitoimistoja, mutta uudelle tilitoimistolle löytyisi asiakkaita.

Kilpailijat (ydinkilpailijat, marginaaliset kilpailijat, tarvekilpailijat):

Kajaanin ja lähiympäristön tilitoimistot, niin pienet kuin isotkin. Maatalouden verotusta tekevät yksittäiset elinkeinoharjoittajat.

Alalle tyypilliset kilpailukeinot:

Mahdollisimman kattavan palvelukokonaisuuden tuottaminen/tarjoaminen yhdessä toimistossa. Hinta. Useampia tapoja määritellä hinta: kiinteä kuukausiveloitus, tuntiveloitus + viennit.

Alan tulevaisuudennäkymät:

Yrityksissä tapahtuvien sukupolven vaihdosten myötä, loputkin yrittäjät jättävät taloushallinnon tehtävät ammattilaisten hoidettavaksi. Nykyinen sukupolvi ei ole tottunut tekemään sellaisia tehtäviä itse, joihin ei ole saaneet koulutusta. Sähköisen toiminnan lisääminen saat-
taa vähentää, isommissa yrityksissä työtä, mutta pk-sektoriin se ei juuri vaikuta. Uusien direktiivien voimaan tulo, jotka vaikeuttavat ja vaativat investointeja niin asiakkailta kuin myös tilitoimistolta.

4. Toimintasuunnitelma

Markkinointi:

Yrityksen markkinointi hoidetaan paikallisissa lehdissä ilmoittamalla kerran kuukaudessa. Maaseudun tulevaisuudessa on ilmoitus kerran kuukaudessa. Alku aikana ilmoituksia voi olla tiheämmin. Suoramainontaa erityisesti maatalouksiin,

Tuotekehitys:

Pysyä teknologian kanssa ajan tasalla, olla ensimmäisten mukana hyödyntämässä sähköisten laskujen käyttöä kirjanpidossa.

Myynti, jakelu:

Palvelut tuotetaan suurimmaksi osaksi yrityksen toimitiloissa, mutta myös asiakkaan luona voidaan käydä tekemässä töitä niin halutessa

Tuotanto:

Yrityksellä ei ole varsinaista tuotantoa, sillä se on palvelu yritys.

Liikkeenjohto:

Yrityksessä työskentele alussa vain liikkeenharjoittaja. Hän hoitaa myös liikkeenjohdon.

Laskentatoimi, palkanlaskenta, laskutus:

Yritys hoitaa itse oman laskutuksen, palkanlaskennan, kirjanpidon ja verotuksen.

Lyckatilin toiminnan perusstrategia:

Erikoistuminen, maatilatalouden kirjanpitoa ja verotusta ei hoideta monessa Kajaanilaisessa tilitoimistossa. Ala on sen verran erikoinen, että siihen tarvitsee erikoistua ja kouluttautua erikseen

5. Pääoman tarve

1. Investoinnit

+ koneet	6.800,00
+ kalusto	6.500,00
+ rakennukset	
+ maa-alueet	
+ asennukset, rakennustyöt	
+ esitteet	
+ tuotekehityskulut, patentit ym.	
= INVESTOINNIT YHTEENSÄ	13.300,00

2. Käyttöpääoma

+ vaihto-omaisuus	750,00
+ alkuvaiheen toimintakulut ennen	
riittävää tulorahoitusta	1.675,00
= KÄYTTÖPÄÄOMA YHTEENSÄ	2.425,00

3. Kustannusylitysvaraus	1.030,00
---------------------------------	----------

Pääoman tarve yhteensä (1+2+3)

21.605,00

6. Rahoitussuunnitelma

+ omarahoitus

sijoitettuna rahana	5.000,00
muuna omaisuutena	
toiminnan tulorahoituksena	

+ velkarahoitus

pankki	
Finnvera	17.000,00
muu	

+ tuet

TE-keskus	
muut	

= RAHOITUS YHTEENSÄ	22.000,00
----------------------------	------------------

Vakuudet:

Finnvera Oyj:n naisyrittäjälaina ei vaadi takauksia, ammatinharjoittaja vastaa lainasta omaisuudellaan

7. Kannattavuusraja

Tavoitetulos	0
+ poistot tai lainojen lyhennys (valitaan suurempi)	3.400,00
+ korot vieraasta pääomasta	700,00
= KÄYTTÖKATETARVE	4.100,00
+ toiminnan kiinteät kulut	3.000,00
yrittäjien palkka sivukuluineen	15.000,00
muut palkat sivukuluineen	7.500,00
vuokrat	12.600,00
muut kiinteät kulut	
markkinointi	350,00
tuotekehitys	
matkat	1.000,00
kiinteistökulut	
hallinto	
ostopalvelut (kiinteät)	100,00
korjaukset, huollot	250,00
vakuutukset	500,00
muut	200,00
= MYYNTIKATETARVE	44.600,00
<div> <div>Tuotteiden keskimääräinen myyntikate %:</div> <div>35 %</div> </div> <div> <div>Kriittisen pisteen liikevaihto (kannattavuusraja):</div> <div>60210</div> </div>	
+ alv 22 %	13.250,00
= MYYNTI	73.460,00

Tulosbudjetti neljälle tulevalle kaudelle:

		20x0		20x1		20x2		20x3	
		euro	%	euro	%	euro	%	euro	%
LIIKEVAIHTO	+	40 000	100	45 000	113	45 000	100	50 000	111
Aine- ja tarvikekäyttö	-	3 000	100	3 000	100	3 500	117	3 500	100
Ulkopuoliset palvelut	-	0	0	0	0	0	0	0	0
Henkilöstökulut	-	7 500	100	8 000	107	8 000	100	8 000	100
Liiketoiminnan muut kulut	-	15 000	100	15 000	100	16 000	107	16 000	100
KÄYTTÖKATE	=	14 500	100	19 000	131	17 500	92	22 500	129
Suunnitelman mukaiset poistot	-	2 425	100	1 969	81	1 627	83	1 370	84
LIIKETULOS	=	12 075	100	17 031	141	15 873	93	21 130	133
Korkokulttu ja muut rahoituskulut	-	700	100	700	100	600	86	600	100
Välittömät verot	-	700	100	1200	171	1500	125	1500	100
NETTOTULOS	=	10 675	100	15 131	142	13 773	91	19 030	138
Satunnaiset tuotot	+	0	0	0	0	0	0	0	0
Satunnaiset kulut	-	0	0	0	0	0	0	0	0
KOKONAISTULOS	=	10 675	1	15 131	142	13 773	1	19 030	138

Henkilöstö keskimäärin	1	1	1,5	1,5
------------------------	---	---	-----	-----

8. Yhteenveto

Yrityksen sisäiset:

Vahvuudet

Yrittäjällä on tuore koulutus ja useiden kuukausien työkokemus kaikenlaisista tilitoimisto töistä. Erikoistuminen → laajempi asiakaskunta.

Heikkoudet

Uusi yritys joutuu aloittamaan suhteiden luonnin ja asiakkaiden hankinnat tyhjästä. Yksi työntekijä päivystystä yrittäjän sairastaessa ja lomapäivinä ei ole. Yrittäjällä on tuore koulutus.

Toimintaympäristössä nähtävissä ja odotettavissa olevat:

Mahdollisuudet

Erikoistuminen, ei kilpaile ainoastaan yhdestä kohderyhmästä kilpailijoiden kanssa.

Uhat

Kilpailun kiristyminen ja vääristyminen. Teknologian nopea kehitys, kirjanpitäjän tehtävät vähentyvät. Uudet direktiivit vaativat erilaista raportointia.